ONG ALTERNATIVE SOCIALE
Pentru o comunitate mai sigură!

INM INSTITUTUL NATIONAL AL MAGISTRATURII

Acest material a fost realizat în cadrul proiectului „Optimizarea managementului și creșterea transparenței sistemului de justiție din România". Proiectul a fost implementat de Asociația Alternative Sociale în parteneriat cu Institutul Național al Magistraturii, Ministerul Justiției și Asociația Magistraților din Iași. Finanțarea proiectului a fost realizată de Global Opportunities Fund – Re-Uniting Europe Programme 2006/2007, prin Ambasada Britanică la București.

British Embassy Bucharest

Management judiciar

Elemente de management judiciar

Coordonatori
Mona-Maria Pivniceru, Cătălin Luca

Asociația Alternative Sociale
Cuza Voda 8A, Sc.B, Iași, 700036
Tel. 0332.405476
Fax. 0332.405477
office@alternativesociale.ro
www.alternativesociale.ro
www.antitrafic.ro

ISBN 978-973-1836-06-5
9 789731 836065

Editura Tamangiu 2007

ASOCIAȚIA ALTERNATIVE SOCIALE
INSTITUTUL NAȚIONAL AL MAGISTRATURII

Elemente de management judiciar

Copyright © 2007, by Asociația Alternative Sociale
Nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată
fără acordul scris al **Asociația Alternative Sociale**

Editura Hamangiu SRL
Editură acreditată **CNCSIS -** Consiliul Național
al Cercetării Științifice din Învățământul Superior

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Elemente de management judiciar / coord.: Mona-Maria Pivniceru, Cătălin Luca. - București : Editura Hamangiu, 2007
ISBN 978-973-1836-06-5

I. Pivniceru, Mona-Maria (coord.)
II. Luca, Cătălin (coord.)

65.012.4:34

ASOCIAȚIA ALTERNATIVE SOCIALE
INSTITUTUL NAȚIONAL AL MAGISTRATURII

Elemente de management judiciar

Mona-Maria Pivniceru **Cătălin Luca**
(coordonatori)

Tamara Manea
Lucian Iușan
Letiția Lucescu
Dragoș Nicolae Dumitru
Diana-Mihaela Micu-Cheptene
Raluca Alexandra Prună

Editura Hamangiu
2007

CUPRINS

Capitolul I. Elemente de management general
(Letiția Lucescu) 1
1. Ce înseamnă să fii manager? 1
1.1. Introducere 1
1.2. Ce fac managerii? 2
2. Organizația 6
2.1. Ce este o organizație? 7
3. Managementul propriei activități 9
3.1. Introducere 9
3.2. Tranziția spre management 9
3.3. Importanța contextului 16
3.4. Delegarea 18
4. Ce este motivarea? 21
4.1. Introducere 21
4.2. Importanța motivării 22
4.3. Teorii ale motivării bazate pe necesitățile umane și satisfacerea lor 23
4.4. Rezultatele muncii și teoria așteptărilor 27
4.5. Contractul psihologic 33
5. Elaborarea deciziilor 35
5.1. Introducere 35
5.2. Deciziile pe care le ia un manager 36
5.3. Limitările abordării structurate 42
5.4. Instrumente utile în procesul decizional 45
Bibliografie 51
Anexă. Chestionar pentru autodiagnosticarea stilului managerial 53

Capitolul II. Analiza SWOT
(Mona-Maria Pivniceru, Cătălin Luca) 60
1. Noțiuni generale 60
2. Realizarea unei analize SWOT 61
3. Interpretarea analizei SWOT 65

4. Aplicație practică 67
Bibliografie 72

Capitolul III. Colaborare inter-instituțională *(Mona-Maria Pivniceru, Cătălin Luca)* 73
1. Considerații generale 73
2. Fundamente ale parteneriatului 73
3. Forme de parteneriat 75
4. Elementele esențiale ale parteneriatului 77
5. Modelul constituirii unui parteneriat colaborativ 82
6. Studiu de caz al unui parteneriat colaborativ 84
Bibliografie 90

Capitolul IV. Specificul managementului în instanțele judecătorești *(Diana-Mihaela Cheptene-Micu, Lucian Iușan)* 91
Secțiunea I. Structura organizatorică a instanțelor și managerii sistemului 91
1. Atribuții ale președinților de instanță 92
1.1. Atribuții comune ale președinților judecătoriilor, tribunalelor și curților de apel 92
1.2. Atribuții comune ale președinților tribunalelor și curților de apel 93
2. Atribuții distincte ale președinților de instanțe 93
2.1. Atribuții distincte ale președintelui judecătoriei 93
2.2. Atribuții distincte ale președintelui tribunalului 94
2.3. Atribuții distincte ale președintelui curții de apel 94
2.4. Scara managerială funcțională a curților de apel 95
2.5. Aptitudinile necesare managerilor 96
2.6. Stiluri manageriale și corelația dintre ele 98
2.6.1. Stiluri manageriale 98
2.6.2. Congruența relațională conform regulamentului de ordine interioară al instanțelor judecătorești 99
3. Atribuții ale vicepreședinților de instanță 102
3.1. Atribuții comune ale vicepreședinților judecătoriilor tribunalelor și curților de apel 102
3.2. Atribuții distincte ale vicepreședinților de instanțe 103

3.2.1. Atribuții distincte ale vicepreședinților tribunalelor și curților de apel 103
3.2.2. Atribuție distinctă a vicepreședintelui curții de apel 103
3.3. Natura administrativ-executivă a managerului vicepreședinte 103
3.3.1. Manageriatul administrativ 103
3.3.2. Manageriatul executiv 104
3.4. Relaționarea vicepreședinților cu managerii de la instanțele inferioare 105
4. Atribuțiile președinților de secții 107
4.1. Sediul materiei. Enumerare 107
4.2. Manageriatul administrativ judiciar de secție 107
4.3. Congruența managerială de triunghi 108
4.3.1. Disfuncționalități cu privire la atribuții de sorginte comună 109
4.3.2. Disfuncționalități ale exercitării atribuțiilor comune 110
4.3.3. Relaționări de sistem în domeniul unificării practicii judiciare neunitare 110
5. Organele de conducere colectivă 112
5.1. Adunarea generală a judecătorilor 112
5.1.1. Rolul adunării generale a judecătorilor 113
5.1.2. Convocarea adunării generale a judecătorilor 113
5.2. Colegiul de conducere al instanței 113
5.2.1. Rolul și atribuțiile colegiului de conducere al instanței 114
5.3. Aprobarea sau avizarea deciziilor președintelui 114
5.3.1. Aprobarea deciziilor președintelui instanței 114
5.3.2. Avizarea deciziilor președintelui instanței 115
5.4. Divergența între punctul de vedere al colegiului de conducere și președintele instanței 115
Secțiunea a II-a. Manageriatul unei instanțe judecătorești 116
1. Managementul secției unei instanțe judecătorești 116
2. Organizarea administrativ-judiciară a secției 117
2.1. Atribuții ale grefierului șef de secție în gestionarea administrativ-judiciară a secției 117

2.2. Atribuții ale primului grefier de instanță în privința activității personalului auxiliar de specialitate din cadrul compartimentelor de instanță 118
2.3. Atribuții ale președintelui de secție în organizarea administrativ-judiciară a secției 118
2.4. Atribuții ale vicepreședintelui de instanță în organizarea administrativ-judiciară a secției 118
2.5. Circuitul operațional în verificarea practicii judiciare unitare 119
2.6. Circuitul informațional în realizarea atribuțiilor administrative ale vicepreședintelui instanței 120
2.7. Circuitul informațional în realizarea atribuțiilor de control a activității compartimentelor auxiliare 121
2.8. Caracterul limitat al delegării judecătorilor la compartimentele auxiliare 121
2.9. Activități administrative desfășurate de judecător, supuse verificării 122
3. Competențe necesare managerilor de instanță 123
4. Rolurile manageriale – aptitudinile și calitățile necesare exercitării lor 124
5. Structura ierarhică a managerilor de sistem 125
6. Tehnici și metode manageriale 126
Anexă. Proiect privind eficientizarea activității manageriale din perspectiva exercitării funcției de Președinte de Judecătorie 129

Capitolul V. Particularitățile managementului în parchete *(Tamara Manea, Dragoș Dumitru)* 159
1. Aspecte specifice ale funcțiilor manageriale în managementul parchetelor 159
1.1. Funcția de prevedere (planificare, previziune) 159
1.2. Funcția de organizare 161
1.3. Funcția de coordonare 163
1.4. Funcția de antrenare 165
1.5. Funcția de control - reglare 167
2. Atribuțiile procurorilor cu funcții de conducere 170
2.1. Atribuții organizatorice și de administrare 170
2.2. Atribuții de coordonare a activității 172
2.3. Atribuții de control 173

2.4. Atribuții în domeniul resurselor umane 174
2.5. Unele atribuții de ordin general ce revin procurorilor cu funcții de conducere în virtutea principiului controlului ierarhic 178
2.6. Atribuțiile procurorilor cu funcții de conducere din cadrul parchetelor de pe lângă tribunale pentru minori și familie și parchetelor militare 179
3. Delegarea 180
4. Calitatea de ordonatori de credite a conducătorilor de parchete 184
5. Atribuțiile colegiilor de conducere din cadrul parchetelor 186
6. Managementul carierei în parchete 188
6.1. Promovarea în funcții de conducere 188
6.2. Criteriile și indicatorii de evaluare a calității managementului în parchete 191
6.3. Revocarea din funcțiile de conducere 194
*Anexă. Proiect privind eficientizarea activității manageriale din perspectiva exercitării funcției de procuror general (**Vasile Luha**)* 197

Capitolul VI. Administrarea eficientă a instanțelor: un imperativ judiciar și social *(Raluca Alexandra Prună)* 223
1. Introducere 223
2. Administrarea instanțelor. Pionieratul american 227
3. Tendințe europene de reformare și administrare a instanțelor 236
4. Concluzii și recomandări 246
Bibliografie 253
Anexe
Anexa 1. Normele federale de procedură civilă 254
Anexa 2. Raport al reuniunii de planificare a părților - model de formular 257
Anexa 3. Atribuții bugetare la nivelul instanțelor 259
Anexa 4. Dotări informatice utilizate de către instanțe 260
Anexa 5. Metode alternative de soluționare a litigiilor 263
Anexa 6. Convenție privind etapa premergătoare procedurilor civile în fața Primei Camere a Tribunalului de Mare Instanță din Meaux 265

Să începem cu finalul!

Proiectați-vă cu ochii minții în ultima zi a mandatului dumneavoastră de prim procuror al parchetului sau președinte al instanței pe care o conduceți acum. Invitați în birou mai multe persoane. Vreți să sărbătoriți cu șampanie perioada petrecută împreună, perioada în care dumneavoastră ați fost la „cârma corabiei".

Așadar în biroul dumneavoastră sunt cu un pahar de șampanie în mână, colegi, colaboratori de la alte instituții și câteva persoane din familie.

Patru vorbitori vor toasta pentru dumneavoastră. Primul e un șef ierarhic, cineva care v-a supervizat și evaluat munca de management. Al doilea e un coleg din echipa managerială, o persoană cu care ați tras alături la îndeplinirea obiectivelor propuse, care vă cunoaște cum reacționați atunci când pierdeți sau câștigați, la efort, la bucurie și la nervi. A treia persoană este un fost coleg de birou cu care vă înțelegeați foarte bine înainte de a ajunge șef. Cu el comentați fostul șef, îi spuneați ce ați face dvs. în locul lui, cum ați proceda în cutare situație etc. A patra persoană este un membru al familiei, soț, soție, părinte, copil, cineva din familie care v-a văzut și v-a fost aproape în această perioadă.

Ce anume ați vrea să spună fiecare despre dumneavoastră? Ce fel de caracter v-ar plăcea să fi văzut ei în dumneavoastră? Ce contribuții, ce realizări ați dori să-și reamintească? V-ar fi plăcut să fi adus o schimbare, firește în bine, în viața lor? Care anume?

Cătălin Luca

Capitolul I
Elemente de management general

Letiția Lucescu*

1. Ce înseamnă să fii manager?

1.1. Introducere

Aceste secțiuni au fost redactate cu scopul de a prezenta, din mai multe perspective, unele aspecte din munca unui manager. Paginile pe care le veți parcurge nu reprezintă o cercetare academică și introduc anumite concepte cu scopul de a înțelege că teoria poate fi utilă managerilor.

Un manager ar putea spune „noi nu suntem în poziția de a explica lucrurile – asta e treaba profesorilor – noi avem nevoie de aptitudini și cunoștințe ca să putem face anumite lucruri."

De aceea vom observa diferitele roluri în care se poate regăsi un manager și vom reflecta la modul în care munca dumneavoastră este afectată de contextul organizației și de mediul extern, aflat într-o continuă schimbare.

Managerul nostru ar mai putea observa, de asemeni, că există o secțiune în care este vorba despre motivație, dar că nici acolo nu se spune explicit ce anume trebuie să facă pentru a-și motiva oamenii.

Aici trebuie să subliniem o idee foarte importantă: nu există un mod unic și perfect pe care să-l urmeze managerii în orice situație. Ceea ce se potrivește în unele condiții poate să fie nepotrivit în altele.

La fel ca în istorisirea cu oculistul[1], care nu ar putea să prescrie înainte de a da un diagnostic, așa specialiștii au ajuns la concluzia că

---

* Letiția Lucescu este tutore CODECS.

[1] Imaginați-vă că aveți necazuri de vedere și vă hotărâți să mergeți la un specialist. Acesta v-ar asculta o vreme, ca mai apoi să-și scoată ochelarii să vi-i ofere:

- Luați-i! Eu îi port de ani de zile și văd foarte bine. Mai am o pereche, așa ca îi puteți păstra.
- Nu văd nimic! vă plângeți dumneavoastră.
- Eee, cum așa?! Mie-mi vin perfect!

nu există rețete sau soluții, că nu există un singur tip de management care să funcționeze perfect în orice condiții.

Managementul solicită aptitudini și comportamente specifice, și nu este doar o prelungire a activității pe care o desfășurați înainte de a deveni manager[1].

Obiective de urmărit:

Obiectivele acestei secțiuni sunt:

- să identificați trăsăturile esențiale ale rolului de manager;
- să explorați factorii care determină rolurile îndeplinite de manager.

1.2. Ce fac managerii?

Într-una din prelegerile sale, Peter Drucker[2] a creat o imagine foarte sugestivă despre manageri și lideri: „Managerul face lucrurile cum se cuvine, liderul face lucrurile cuvenite. Managementul este eficiența în urcușul pe scara succesului, liderul determină sprijinirea scării pe zidul potrivit".

Libertatea pe care o are un manager de a-și concepe combinația proprie de comportamente, strategii și decizii face ca managementul să nu fie reductibil la un set de afirmații și indicații științifice. Multă vreme s-a considerat că eficiența în activitatea managerială este determinată în mod exclusiv de calitățile personale ale acestuia, experiența combinată cu perspicacitatea, originalitatea, energia, puterea de a convinge pe ceilalți cu ușurință, încrederea în sine. De aici ideea că managementul este o artă, deoarece nu există rețete prestabilite pentru rezolvarea unor situații dificile într-o organizație, de luare a celor mai potrivite decizii într-un context caracterizat de multe ori de ambiguitate.

Ca manager, încercați să învățați tot timpul cât mai multe despre situația în care vă aflați.

Puteți să studiați felul în care vă comportați și în care vă desfășurați activitatea.

Greu de crezut că ați apela la un astfel de specialist care se grăbește să dea prescripții înainte de a pune un diagnostic (după S. Covey, *Eficiența în 7 trepte*, București, Ed. ALL, 1994, p. 34).

[1] C.P. Nica, A. Prodan, A. Iftimescu, (1996) *Management,* Editura Sanvialy, Iași, p. 7.

[2] P. Drucker (1909-2005), scriitor, profesor, consultant - aici, *Managing for Business Effectiveness*, 1963.

Acest lucru poartă numele de „practică reflexivă" și semnifică faptul că puteți învăța reflectând la ceea ce faceți: Ce anume a mers bine? Ce ați face diferit? Care sunt cauzele acestor rezultate?[1]

Indiferent dacă sunteți nou în funcția de manager, dacă aveți experiență sau dacă doar vă pregătiți să ocupați în viitor o asemenea funcție, managementul solicită anumite aptitudini și competențe. S-ar putea să aveți impresia că presiunea exercitată asupra dumneavoastră în activitatea zilnică nu vă prea lasă libertatea să analizați ceea ce faceți.

S-ar putea să simțiți că răspundeți unei game largi de solicitări și că nu aveți atât de mult control asupra muncii dumneavoastră pe cât ați dori.

Să știți că nu sunteți singurul care simte așa ceva: într-un moment sau altul toți managerii se tem că nu sunt suficient pregătiți pentru ceea ce li se cere să facă și se întreabă întruna dacă procedează sau nu așa cum trebuie.

De-a lungul anilor, foarte mulți specialiști au încercat să analizeze această lume complexă, încercând să dea un sens contradicțiilor și presiunilor caracteristice pentru marea majoritate a posturilor manageriale.

Într-o analiză asupra activității manageriale, Mintzberg[2] începea cu o întrebare simplă "*De ce* fac managerii ceea ce fac?"

Răspunsul la întrebare se baza pe ideea că managerii sunt obligați să îndeplinească o gamă largă de *roluri*.

Știm deja ce înseamnă, din celelalte aspecte ale vieții noastre, să trebuiască să ne asumăm o diversitate de roluri.

Ne aflăm cu toții în situația de a fi, rând pe rând, prieteni, părinți, angajați, colegi, cetățeni etc.

De exemplu, orice părinte este foarte conștient de rolurile pe care trebuie să le îndeplinească în raport cu proprii copii: să-i ocrotească, să fie fermi, să-i învețe, să-i îngrijească atunci când sunt bolnavi, să-i înveselească - dar și de dificultățile pe care le are când trebuie să treacă de la un rol la altul.

---

[1] P. Drucker, adaptat din *Eu nu cred în lideri*, interviu publicat în Capital.ro, august, 2005.

[2] H. Mintzberg (septembrie 1939 -) academician, autor, specialist în management - aici, *Business Open Archive: The Nature of Managerial Work, Harper & Row,* 1973, http://www.lib.uwo.ca/business/mintzberg.html

În cazul managerului, Mintzberg a identificat zece roluri[1], pe care le-a grupat în trei categorii: *rolurile interpersonale*, *rolurile informaționale* și *rolurile decizionale*.

Aceste categorii au fost descrise în cartea lui Pugh și Hickson [2] astfel:

Rolurile interpersonale – roluri care se referă la relațiile pe care trebuie să le aibă managerul cu ceilalți. Cele trei roluri din această categorie sunt cele de figură reprezentativă, de lider și de legătură cu restul organizației.

Un manager trebuie să fie o *figură reprezentativă* în virtutea autorității lui formale și poziției simbolice pe care o ocupă, reprezentând organizația.

Ca *lider*, managerul trebuie să armonizeze interesele organizației cu interesele individuale ale subordonaților.

Al treilea rol interpersonal, cel de element de *legătură*, are de-a face cu relațiile grupului pe care îl conduce și cu alte grupuri – relații pe care studiile efectuate până în prezent asupra muncii le-au identificat ca foarte importante pentru manager.

Prin urmare, managerul trebuie să-și creeze și să-și păstreze o întreagă rețea de relații, atât în interiorul organizației, cât și în afara ei.

Lucrul cu oamenii – atât formal, cât și informal, atât pe verticala ierarhiei, cât și pe orizontală – reprezintă o componentă majoră a muncii managerului.

Rolurile informaționale – managerii trebuie să colecteze, să difuzeze și să transmită informații. Ei au deci trei roluri informaționale: de monitor, de difuzor și de purtător de cuvânt.

Managerul are atribuții foarte importante în *monitorizarea* lucrurilor care se întâmplă în organizație, căutând și recepționând informații despre evenimentele interne și externe pe care le transmite celorlalți.

Transmiterea mai departe a informațiilor aparține rolului de *difuzor*.

Apoi, managerul trebuie să ofere informații legate de organizație, pe de o parte angajaților, pe de altă parte celor din afară, îndeplinind astfel un rol de *purtător de cuvânt,* atât în relațiile cu publicul larg, cât și cu persoane aflate în poziții de influență.

---

[1] H. Mintzberg, op. cit., capitolul *Managerial Roles* http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/1overview/managerial_roles/mgrl_roles.htm

[2] D.S. Pugh, D.J. Hickson, *Managementul Organizațiilor*, Ed. Codecs, 1996, p. 1-30.

Rolurile decizionale – ca mulți alți autori ai unor lucrări de management, Mintzberg este și el de părere că partea cea mai importantă a managementului este cea legată de procesul decizional.

Cele patru roluri pe care le plasează în această categorie se referă la diferitele tipuri de decizii și au fost numite: rolul de antreprenor (sau inițiator), de factor de soluționare a perturbărilor, de factor de alocare a resurselor și de negociator.

Ca *antreprenori*, managerii iau decizii referitoare la schimbările care apar în organizație. Ei vin cu inițiative care să introducă schimbări, și iau parte activ la ceea ce trebuie făcut.

Managerii sunt proactivi.

Acest rol este foarte diferit de cel de *factor de soluționare a perturbărilor*, care le solicită să ia decizii pornind de la evenimente pe care nu le au sub control și sunt de neprevăzut. Este capacitatea de a reacționa la evenimente și de a planifica, totodată, activitatea.

Rolul de *factor de alocare a resurselor*, îndeplinit de manager, ocupă o poziție centrală în majoritatea analizelor organizaționale.

Evident, managerul ia decizii privind alocarea de bani, oameni, echipament, timp etc., cu alte cuvinte, acționând astfel, un manager planifică timpul, programează munca și autorizează acțiunile oamenilor.

Rolul de *negociator* este și el important: un manager negociază cu ceilalți și este de așteptat ca să fie capabil să ia decizii privind felul în care se folosesc resursele organizației.

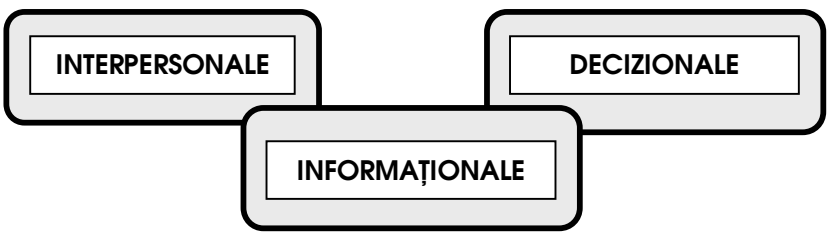

Figura 1.1. Rolurile manageriale, în viziunea lui H. Mintzberg

Mintzberg consideră esențiale rolurile informaționale pentru că managerii sunt cei care evaluează informațiile primite[1].

[1] H. Mintzberg, idem.

Îndeplinindu-și rolurile interpersonale, ei strâng informații, iar prin cele decizionale, folosesc informațiile respective în practică.

Mintzberg nu a pretins însă că una sau alta dintre fațetele activității ar fi mai importantă decât celelalte, comentează Pugh și Hickson[1].

Motivele sunt două: primul este că importanța relativă a fiecărui rol se modifică și în timp, și de la un post la altul; al doilea este că rolurile se suprapun parțial și nu sunt clar delimitate.

Rolurile unui manager pot varia foarte mult în funcție de condițiile și de mediul în care lucrează acesta.

În accepția lui Mintzberg, pentru ca echipa să lucreze cu o eficacitate maximă, firul roșu în activitatea unui manager este constituit din importanța contactelor și a comunicării.

Pentru ilustrarea acestei idei, Mintzberg face o analogie cu orchestra.[2]

În ansamblu, constrângerile diferite ce acționează asupra unui dirijor de orchestră caracterizează și situația uzuală în care se află managerii: nici nu au controlul absolut asupra celorlalți, nici nu sunt complet lipsiți de putere, ci funcționează undeva pe la mijloc[3].

2. Organizația

Organizațiile vă influențează activitatea la locul de muncă și, dacă vreți ca activitatea dumneavoastră de manager să fie eficace, este esențial să înțelegeți natura organizațiilor și caracteristicile lor dinamice.

Obiective de urmărit

Obiectivele acestei secțiuni sunt:

- Să explorați conceptul *organizație* și să înțelegeți cum și de ce se poate schimba;

[1] D.S. Pugh, D.J. Hickson, op. cit., p. 1-30.

[2] A se vedea și secvența film – Orchestra de Stat din Viena, dirijor Herbert Von Karajan – utilizată în Programul de Training *Management judiciar și colaborare interinstituțională*, organizat de Asociația Alternative Sociale și Institutul Național al Magistraturii, 2006.

[3] H. Mintzberg, citat în *Modern Management,* Supervision, Today's Manager, Gemmy Allen, 1998.

2.1. Ce este o organizație?

Suntem *oamenii organizațiilor*.

Suntem născuți într-o organizație, o maternitate, suntem modelați și controlați de diverse organizații, școli, universități și guverne, viața noastră socială este condusă prin intermediul unor organizații, cluburi sportive, teatre, organizații religioase[1].

Unii dintre managerii pe care i-am cunoscut in cei zece ani de training organizațional consideră că organizația cu cea mai mare influență asupra noastră este locul nostru de muncă.

Și totuși ce înseamnă o *organizație*?

Cuvântul „organizație" este atât de comun, încât am putea crede că este ușor de definit.

Dar organizațiile își schimbă forma în funcție de *unde* le privești și *când* le privești.

Mai mult, ritmul schimbării presupune că multe organizații nu mai apar ca locuri stabile și sigure, cu relații și perspective previzibile.

Iată deja o sumă de factori cu implicații în munca managerilor[2].

Organizațiile permit îndeplinirea obiectivelor care nu ar putea fi atinse prin eforturile proprii ale indivizilor.

Organizațiile apar în toate formele și mărimile, dar trei factori există în toate:

- *oamenii*
- *obiectivele*
- *structura*

Interacțiunea *oamenilor* pentru îndeplinirea *obiectivelor* în cadrul unei anumite forme de *structuri* formează baza unei *organizații.* Poate fi o definiție a organizației.

„Cereți o imagine a organizației și probabil veți primi o organigramă, cu căsuțele așezate ordonat una sub alta. Organigrama ar trebui să arate numele și funcțiile managerilor, dar puține alte lucruri despre organizație, nimic despre produsele, procesele sau clienții săi, poate nici măcar tipul său de activitate. De fapt, folosirea organigramei pentru a

[1] P. Drucker, http://www.peter-drucker.com/books/0887306012.html
[2] Idem.

vizualiza o companie este ca și cum ai utiliza o listă a oficialităților locale ca să te orientezi într-un oraș." (Mintzberg și Van der Heyden[1]).

Goethe ne îndeamnă: „Tratează-l pe om așa cum este, și așa va rămâne. Tratează-l așa cum poate și ar trebui să fie, și va deveni așa cum poate și trebuie să fie[2]".

În organizații, dimensiunea fizică se exprimă în termeni economici, cea mentală sau psihologică se referă la recunoașterea socială, la dezvoltarea și valorificarea competențelor, dimensiunea afectivă privește relațiile interumane, iar cea spirituală stabilește sensul, rostul organizației - ceea ce ar putea fi tradus prin scopuri și obiective[3].

O dimensiune în favoarea alteia inhibă dezvoltarea întregului, iar ambianța psihologică astfel creată generează rivalități, agende ascunse, conflicte[4].

Eficiența presupune dezvoltare și echilibru.

Dacă ar fi să folosim metafora călătoriei, atunci am avea mai multă nevoie de viziune – de o destinație precisă – și de o busolă – ca set de principii – decât de o hartă rutieră în aventura noastră. Nu știm de dinainte cât de accidentat e terenul, nici care vor fi nevoile pe care le vom întâmpina - totul va depinde de deciziile pe care le vom lua citind busola.

Eficiența nu depinde numai de intensitatea efortului pe care îl facem, ci și de măsura în care efortul se face potrivit viziunii - destinației alese.

Când o organizație - indiferent daca este vorba de o organizație din Austria care procesează cafea braziliană și o comercializează în toată Europa, ori de o organizație care trimite pe unii oameni ... pe Lună, devine ineficientă - adică nu-și poate îndeplini obiectivele specifice, dorința de munca dispare, iar organizația se dezintegrează[5].

Nu organizațiile ori colectivitățile au un comportament sau altul, ci oamenii din cadrul lor. Prin urmare oamenii ne interesează, asupra lor vom pune accentul, și nu asupra organizațiilor, în general ...

---

[1] H. Mintzberg, L. Van der Heyden, *Organigraphs: Drawing how companies really work*, în Harvard Business Review, septembrie-octombrie, 1999, p. 87-94.

[2] J.W. Goethe, citat, a se vedea www.phnet.fi/public/mamaa1/goethe.htm

[3] P. Drucker, ibidem.

[4] H. Mintzberg, ibidem.

[5] L. Lucescu, Note de curs, *Management performant*, Ed. Codecs, 2000.

3. Managementul propriei activități

3.1. Introducere

Ne îndreptăm atenția asupra câtorva pași imediați și practici pentru creșterea eficacității dumneavoastră manageriale, ocupându-ne în special de aptitudinile necesare în administrarea propriei activități.

Schimbarea a făcut întotdeauna parte din viața noastră. Totuși, în jurul nostru schimbarea se petrece mai repede ca oricând; serviciile, de pildă, care până mai ieri reprezentau un vârf tehnologic, astăzi se dovedesc cu totul demodate[1].

Această secțiune explorează unele aspecte practice mai des întâlnite:

- tranziția de la poziția de membru al unei echipe la cea de lider al acesteia;

- presiunea care poate apărea din încercarea de a răspunde multitudinii și amplorii solicitărilor la care sunteți supus/ă;

Prin urmare, tema secțiunii este propriul dumneavoastră management: cum vă puteți organiza, astfel încât să fiți un manager cât mai bun. Aspectele analizate sunt importante, întrucât conducerea echipei impune deprinderea unor aptitudini și comportamente noi[2].

Obiective

Obiectivele acestei secțiuni sunt:

- să vă orienteze către o abordare corectă a tranziției spre poziția de manager;

- să ia în discuție căi de a răspunde cel mai bine solicitărilor managementului.

3.2. Tranziția spre management

În momentul în care își preiau atribuțiile într-o primă poziție managerială, oamenii au de înfruntat de obicei probleme de adaptare. Vom analiza aici două aspecte ale tranziției spre management:

---

[1] Ex: Comenzi prin sistemul poștal vs comenzi on line.

[2] R. Meredith Belbin, cercetător, consultant în management *Team Roles* - studiu efectuat la Henley Management College, aici a se vedea: http://www.belbin.com/history.htm și http://changingminds.org/explanations/preferences/belbin.htm

- tensiunea jucător-manager: tensiunea între poziția de membru al echipei și cea de conducător;
- procesul de tranziție: problemele asociate cu trecerea într-un nou post.

Tensiunea jucător – manager

Este posibil să fi fost promovat manager al unei echipe datorită cunoștințelor și experienței dumneavoastră în instanța la care activați. Ați participat la un concurs profesional pe care l-ați câștigat, sau vă pregătiți să participați. Felicitări!

În acest caz, va trebui să îndepliniți un rol dublu, atât ca specialist, cât și ca manager.

În egală măsură cu acțiunile manageriale, este foarte probabil să vi se ceară să oferiți și îndrumare profesională. Vor exista situații în care dumneavoastră veți fi singura persoană care deține cunoștințe suficiente, abilități profesionale și experiență pentru executarea unei sarcini, sau pentru luarea unei decizii.

În alte situații, va fi cu mult mai înțelept să delegați anumite sarcini membrilor echipei dumneavoastră.

Vor exista, de asemenea și circumstanțe în care va trebui să vă încurajați membrii echipei să-și dezvolte capacitățile profesionale prin îndeplinire de sarcini sub supravegherea dumneavoastră. Este foarte important să știți când trebuie să acționați dumneavoastră înșivă, când este nevoie să delegați sarcinile și când este bine să instruiți echipa.

Cei care au lucrat ca profesioniști sau specialiști foarte buni pot trece cu greu spre rolul de manager, fără a simți că o parte din contribuția lor anterioară se pierde.

Oamenii pot fi foarte atașați de o poziție ocupată în trecut. Cu toate acestea, este necesar să vă adaptați noului rol. Este foarte important să recunoașteți toate aspectele unui post de manager, pentru a vă putea concentra asupra activităților care definesc cu adevărat capacitatea cuiva de a-și folosi timpul și energia cu maximum de eficiență.

Iată mai jos câteva dintre motivele pe care le-au enumerat unii dintre magistrații participanți la programul *Management judiciar și colaborare inter-instituțională*, la solicitarea de a analiza care ar fi motivele justificate care vă îndeamnă să folosiți o parte din timpul de lucru în activitățile profesionale ale postului anterior, în locul celor manageriale:

1. Consider important să îmi mențin la zi cunoștințele de specialitate[1].

2. Consider că este de folos imaginii mele să demonstrez că pot îndeplini sarcinile la fel de bine ca oricine din echipă și că pot face față tuturor cerințelor pe care le impun echipei[2].

3. Echipa se așteaptă să rămân "de-al lor"[3].

4. Mă simt mai confortabil și mai încrezător, făcând ceva ce știu că pot face bine[4].

5. Consider că este adeseori mai rapid și mai ușor să îndeplinesc sarcina eu însumi/însămi, decât să o las în seama cuiva care nu poate să o realizeze la fel de bine[5].

6. Trebuie să contribui și eu la soluționarea dosarelor, pentru că nu există suficienți oameni[6].

7. Managerul se implică el însuși foarte tare și se așteaptă ca și eu să fac la fel[7].

8. Munca noastră este în mare parte funcțională și necesită multe activități operaționale, în aceeași măsură în care le solicită pe cele manageriale[8].

---

[1] Intervenție în cadrul Programului de Training, 18-20 septembrie 2006, *Management judiciar și colaborare interinstituțională*, organizat de Asociația Alternative Sociale și Institutul Național al Magistraturii, Vatra Dornei.

[2] Intervenție în cadrul Programului de Training, 15-18 noiembrie, *Management judiciar și colaborare interinstituțională*, organizat de Asociația Alternative Sociale și Institutul Național al Magistraturii 2006, Amara.

[3] Intervenție în cadrul Programului de Training, *Management judiciar și colaborare interinstituțională*, organizat de Asociația Alternative Sociale și Institutul Național al Magistraturii, 10-13 decembrie, 2006, Iași.

[4] Idem.

[5] Intervenție în cadrul Programului de Training, 15-18 noiembrie, *Management judiciar și colaborare interinstituțională*, organizat de Asociația Alternative Sociale și Institutul Național al Magistraturii 2006, Amara.

[6] Intervenție în cadrul Programului de Training *Management judiciar și colaborare interinstituțională*, organizat de Asociația Alternative Sociale și Institutul Național al Magistraturii, septembrie-decembrie, 2006, Vatra Dornei, Amara, Iași.

[7] Intervenție în cadrul Programului de Training *Management Judiciar și colaborare interinstituțională*, organizat de Asociația Alternative Sociale și Institutul Național al Magistraturii 15-18 noiembrie, 2006, Amara

[8] Intervenție în cadrul Programului de Training *Management judiciar și colaborare interinstituțională*, organizat de Asociația Alternative Sociale și Institutul Național al Magistraturii, 10-13 decembrie, 2006, Iași.

Se prea poate ca instanța în care lucrați să vă pretindă ea însăși să vă păstrați unele din atribuțiile anterioare. Cu toate acestea, puteți folosi această ocazie ca să schimbați ponderile acțiunilor dumneavoastră, astfel încât să corespundă mai bine noului dumneavoastră post și să se încadreze mai bine în timpul disponibil.

Am enumerat mai sus câteva motive care v-ar putea face să vă îndepliniți încă "vechile" atribuții.

Iată mai jos câteva posibile argumente pentru noi activități:

1. Ca manager, vă puteți păstra aptitudinile profesionale de specialitate călăuzind activitatea unuia sau altuia dintre membrii echipei dumneavoastră – de exemplu, ajutându-i să învețe sau să-și perfecționeze tehnicile folosite în îndeplinirea unei sarcini anume, în loc de a o vă asuma dumneavoastră înșivă. Astfel, i-ați ajuta pe membrii echipei dumneavoastră să-și dezvolte competențe noi.

2. Puteți să vă demonstrați calitatea de lider și capacitatea de a lucra la un standard ridicat și dacă împărtășiți celorlalți din echipă problemele de management pe care le aveți. Puteți discuta cu oamenii aspectele manageriale ale sarcinilor de serviciu: cum pot fi stabilite obiectivele, cum să planificați atingerea lor și organizarea activității, cum să pregătiți un mecanism de control și cum să evaluați rezultatele.

Această abordare le-ar dezvolta oamenilor dumneavoastră prețioase aptitudini de management de proiect.

3. Puteți împărtăși echipei diferite aspecte ale gândirii dumneavoastră manageriale privind planificarea, organizarea, coordonarea, care să arate cum contribuiți la îndeplinirea activității și astfel să le demonstreze subordonaților modul special în care participați la efortul comun.

4. Ca manager, trebuie să vă gândiți și că dacă ați continua să îndepliniți sarcini potrivite capacității și posibilităților membrilor echipei, le-ați diminua oportunitățile de a câștiga experiență.

5. Chiar dacă este frustrant să-i urmărești pe alții cum învață, pe termen lung acest lucru aduce beneficii. Nu considerați că ar trebui să profitați de fiecare ocazie care se ivește ca să vă perfecționați echipa și că e bine să faceți acest lucru într-o manieră planificată?

6. Se poate într-adevăr să apară situații în care, din cauza lipsei de personal sau în condiții de urgență, să trebuiască să executați dumneavoastră înșivă o sarcină. Dar cine va fi managerul în timp ce dumneavoastră sunteți un executant?

În caz de urgență, este adesea mai util un manager activ. Totuși, dacă lipsa de personal se prelungește, va fi nevoie să luați măsuri și să obțineți resurse suplimentare [1].

În perioadele dificile, echipa are nevoie de dumneavoastră, managerul, ca să planificați activitățile, să acționați ca ambasador eficient al compartimentelor pe care le conduceți și să vă folosiți influența asupra deciziilor care se iau la alte niveluri[2].

7. Este important să-i demonstrați managerului sau angajatorului eficiența dumneavoastră ca *manager*.

Acest lucru implică scoaterea în evidență a valorii contribuției dumneavoastră la

- planificarea și administrarea bugetului;
- eficiența sistemelor dumneavoastră de control;
- interesul și influența dumneavoastră asupra definirii posturilor membrilor echipei, asupra motivării acestora și asupra stării de spirit a subordonaților[3].

Executând dumneavoastră înșivă sarcinile, nu vă mai puteți demonstra calitățile de manager decât dacă reușiți să păstrați o perspectivă mai amplă care să vă permită să gestionați atât activitatea întregii dumneavoastră echipe, cât și pe cea proprie.

8. Un manager care își păstrează în fișa de post și roluri profesionale, de specialitate, trebuie să-și dedice o parte din timp activităților de natura respectivă. Dar funcția de manager și cea de profesionist sau specialist care execută o lucrare se împletesc în mare măsură, așa cum se vede din Figura 3.1.

---

[1] Program Training *Management judiciar și colaborare interinstituțională*, organizat de Asociația Alternative Sociale și Institutul Național al Magistraturii, 20-23 septembrie, 2006, Vatra Dornei.

[2] După H. Mintzberg, and L. Van der Heyden, *Organigraphs: Drawing how companies really work*, în Harvard Business Review, septembrie-octombrie, 1999, p. 87-94.

[3] După H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973, capitolul "The Managerial roles" și http://telecollege.dcccd.edu/mgmt 1374/book_contents/1overview/managerial_roles/mgrl_roles.htm

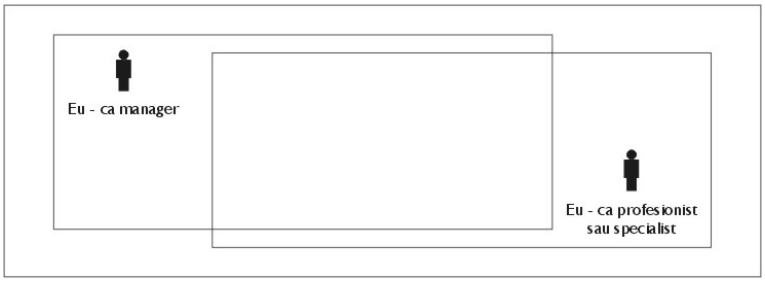

Figura 3.1. Interferența dintre funcția de manager și cea de specialist

Procesul de tranziție

Este mai ușor să parcurgi tranziția dacă înțelegi procesul și dacă știi la ce să te aștepți cu privire la stres și tensiune.

Statisticile în domeniu arată că o schimbare în rutina zilnică atrage o *serie* previzibilă de reacții și sentimente.

Această serie de reacții și sentimente apare indiferent dacă schimbarea este planificată sau dacă este aruncată brusc pe umerii cuiva.

Cercetările efectuate au identificat șapte stadii ale tranziției. (**Figura 3.2.** Sursa: Adams[1] *et al.*, 1976)

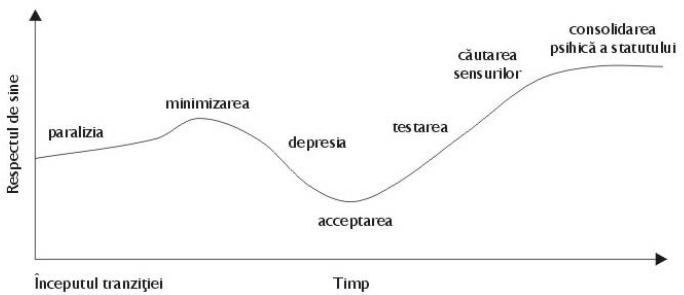

Figura 3.2. Procesul de tranziție[2] (Sursa: Adams și alții, 1976, p. 13)

[1] J. Adams, J. Hayes, B. Hopson, 1976, Transition: Understanding and Managing Personal Change, London, Martin Robertson, http://www.eoslifework.co.uk

[2] J. Adams, op. cit., capitolul *Transition - the human response to trauma and change.*

1. Paralizia: sentimentul inițial de "înghețare", când noul manager nu știe ce să facă în noul rol;

2. Minimizarea: omul continuă să facă lucrurile ca și cum nimic nu s-ar fi schimbat, probabil negând în sinea sa că are de îndeplinit noi roluri, ca manager;

3. Depresia: noul manager simte că natura și volumul așteptărilor celorlalți sunt foarte mari și se teme că nu le poate face față; depresia poate fi însoțită de panică, furie și de sentimentul de vină;

4. Acceptarea: noul manager începe să realizeze că există unele lucruri pe care a reușit să le facă și mult mai multe pe care ar fi în stare să le facă și că a început să facă altceva decât obișnuia să facă înainte;

5. Testarea: noul manager începe să-și formeze propriile opinii privitoare la conținutul managementului și chiar să le experimenteze;

6. Căutarea sensurilor: începe să simtă dorința și să-și ia răgazul de a reflecta asupra comportamentului său și al celorlalți, pentru a desprinde anumite concluzii;

7. Consolidarea psihică a statutului dobândit: se definește ca manager, nu numai ca titlu, ci și în felul în care își concepe activitatea; managerul începe să se împace cu noile sale atribuții.

Cele șapte stadii ale tranziției se află într-o succesiune: schimbarea bruscă de roluri, acceptarea treptată a realității, autotestarea, înțelegerea propriei activități și încorporarea schimbărilor de comportament.

Pe parcursul acestor stadii nivelul respectului de sine variază, părând să urmeze o traiectorie previzibilă.

Identificarea celor șapte stadii de-a lungul unei astfel de curbe a nivelului respectului de sine vă poate ajuta să înțelegeți mai bine procesul de tranziție.

Acest lucru este ilustrat în **Figura 3.2**.

Deși acest model în șapte etape descrie tranziția ca pe o succesiune de stări, nu este obligatoriu ca fiecare persoană supusă tranziției spre o altă poziție să treacă prin toate stările.

Evoluția fiecărei persoane este specifică: unii pot să nu treacă niciodată peste stadiul de paralizie sau peste cel al minimizării; alții pot renunța în faza de depresie; iar alții progresează lin și rapid către celelalte stadii.

3.3. Importanța contextului

Ne întoarcem, prin urmare, la evidența că un lucru care funcționează într-o anumită situație poate să nu funcționeze în altă situație.

Chiar dacă pare evident, avem cu toții tendința să căutăm întruna soluții simple și universal valabile: viața ar fi mult mai simplă dacă ar exista o formulă pe care s-o aplicăm și să obținem rezolvarea perfectă. Din păcate, în viață nu e chiar așa.

Așadar, în acest capitol, vom analiza contextele – atât pe cel individual, cât și pe cel organizațional.

Contextul individual al managerului

Ceea ce faceți, în calitate de manager, se află doar parțial sub controlul dumneavoastră.

În 1982, Rosemary Stewart[1] a arătat că orice post reprezintă o combinație de cerințe și constrângeri, care, împreună, definesc opțiunile pe care le poate avea managerul.

Cerințele postului reprezintă ceea ce *trebuie* să faceți, în timp ce *constrângerile* postului vă spun ceea ce *nu aveți voie* să faceți.

În funcție de acești doi factori sunt definite opțiunile pe care le aveți la dispoziție, delimitând libertatea de decizie în interiorul limitărilor impuse.

Cerințele unui post se pot referi la *performanță*, în sensul că i se cere angajatului să obțină rezultate la anumite standarde, sau la *comportament*, în sensul că impun asumarea anumitor sarcini, cum ar fi participarea la anumite ședințe, alcătuirea unui buget etc.

Stewart clasifică diferitele tipuri de cerințe astfel:

- *Cerințele impuse de manager:* ceea ce șeful dumneavoastră se așteaptă să faceți și ceea ce nu puteți trece cu vederea fără să vă atrageți o formă sau alta de penalizare.
- *Cerințele impuse de colegi:* solicitări de servicii, informații sau sprijin, la un nivel similar celor pe care le primiți și dumneavoastră de la ceilalți din organizație; a nu răspunde unor asemenea cereri poate să vă atragă penalizări.

[1] R. Stewart - cercetător, autor și consultant în management, aici *Choices for the Manager*, Prentice Hall, 1982 p. 1-165; a se vedea Anexa Cerințe și Constrângeri.

- *Cerințele impuse din exterior:* solicitări de informații sau servicii din partea celor din afara organizației, cărora sunteți obligat să le răspundeți, pentru a nu fi penalizat.
- *Cerințele impuse de sistem:* rapoarte, planuri sau bugete care trebuie neapărat predate, ședințe care nu pot fi evitate, participarea la evenimente de la care nu vă puteți eschiva pentru că sunt privite ca parte componentă a muncii dumneavoastră.
- *Cerințele impuse de subordonați:* timpul pe care aveți obligația să-l consacrați oamenilor dumneavoastră (pentru supervizare, evaluarea performanței etc.), în virtutea atribuțiilor de bază pe care le aveți, și pe care nu li-l puteți refuza fără să fiți penalizat.
- *Cerințe autoimpuse:* lucruri pe care simțiți că trebuie să le faceți în virtutea unor standarde sau deprinderi proprii, ori a așteptărilor pe care considerați că le au ceilalți de la dumneavoastră.

Alături de aceste cerințe se află constrângerile – factorii proveniți atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației, care vă limitează în ceea ce faceți. Stewart[1] oferă următoarele exemple:

- limitările de resurse – tipul și cantitatea de resurse pe care le aveți la dispoziție (de exemplu bugetul, mâna de lucru);
- reglementările legale;
- limitele tehnologice ale proceselor și echipamentelor cu care are de-a face managerul;
- amplasarea fizică, în spațiu, a managerului și a departamentului său;
- politica și procedurile adoptate în organizație;
- atitudinile și așteptările oamenilor.

Indiferent în ce post lucrați, trebuie să aveți o oarecare libertate de decizie în ceea ce faceți și în felul în care procedați[2]. Dar această libertate variază foarte mult de la caz la caz.

Puteți alege anumite opțiuni – accentuând unele aspecte ale muncii, neglijând altele, fie conștient, fie nu. Opțiunile se pot referi la:

- *ce* lucrare să executați;
- felul în care o executați;
- *momentul* în care să acționați;
- inițiativele pe care să le puneți în practică.

---

[1] Idem.

[2] C.P. Nica, A. Prodan, A. Iftimescu, *Management,* Ed. Sanvialy, Iași, 1996, p. 231.

3.4. Delegarea

Delegarea este esențială pentru un manager, pentru că îl ajută să-și elibereze timpul necesar altor activități, dar și pentru că-i oferă o metodă de perfecționare a personalului[1]. Chiar dacă nu aveți angajați în subordinea dumneavoastră directă și, prin urmare, nu aveți prea des prilejul să delegați, abordarea pe care o propunem aici vă oferă un model valoros pentru analizarea priorităților dumneavoastră în tranziția de la un rol operațional la unul managerial[2].

Una dintre dificultăți este să treceți de la efectuarea propriu-zisă a muncii, la alocarea ei către alții[3]. Foarte probabil că recunoașteți și dumneavoastră că ați putea delega mai multe sarcini, dar tot amânați, pentru că știți că ați avea nevoie de un timp mai îndelungat ca să o faceți bine. Cu toate acestea, delegarea eficientă are multe beneficii potențiale, care fac ca investiția de timp să fie justificată. Astfel, dacă delegați o parte din activități:

- veți reuși să finalizați mai multe sarcini și să vă încadrați mult mai ușor în termenele de predare;
- veți putea controla mai bine activitatea printr-o mai bună alocare a sarcinilor specifice;
- membrii echipei dumneavoastră se vor dezvolta, vor câștiga mai multă experiență și vor dobândi noi aptitudini;
- veți putea evalua mai bine performanța membrilor echipei;
- veți putea împărți mult mai corect volumul de activități între membrii echipei;
- veți putea să vă dezvoltați propriile roluri de planificare, organizare, motivare și control;
- subordonații dumneavoastră vă vor considera un manager care îi îndrumă și îi dezvoltă;
- managerul dumneavoastră va observa că dumneavoastră și echipa pe care o conduceți sunteți hotărâți să obțineți rezultate reale.

S-ar putea însă să detectați și unele dezavantaje.

---

[1] W.D. Rees, C. Porter, *Arta managementului,* ed. a 5-a, Ed. Tehnică, București, 2005, p. 110.

[2] R.B. Maddux, *Delegating for results,* Kogan Page, London, 1990, p. 40-80.

[3] W.D. Rees, C. Porter, op. cit., p. 111.

De exemplu, puteți considera că delegarea nu-i altceva decât un mijloc de a scăpa de volumul prea mare de muncă, împărțindu-l celorlalți, sau de a evita responsabilitatea în situații dificile. Puteți considera că, delegând sarcinile, v-ați pierde popularitatea. Este posibil să credeți că trebuie să faceți totul dumneavoastră înșivă, pentru că, până la urmă, dumneavoastră sunteți cel ce poartă responsabilitatea rezultatelor. Dar aceste impresii sunt cauzate de o înțelegere greșită a naturii responsabilității manageriale. Pentru a fi un bun manager, vi se *cere* să delegați o parte din activități și din decizii. Aceasta înseamnă să-i investiți pe ceilalți cu autoritate, să le asigurați resurse și timp pentru a îndeplini o acțiune în numele dumneavoastră[1].

Întrucât responsabilitatea finală pentru rezultate *rămâne* a dumneavoastră, trebuie să vă păstrați o anume formă de control, pentru a vă convinge că rezultatele sunt obținute, dar în același timp este necesar să delegați implementarea sarcinilor.

Dacă ajungeți la concluzia că nu delegați suficient, identificați sarcini și activități care ar fi potrivite pentru delegare. Maddux a enumerat nouă categorii de activități care pot fi delegate[2]:

1. Deciziile pe care le luați cel mai frecvent. Adeseori, deciziile minore și rutina activităților repetitive consumă o mare parte a zilei. Multe din aceste sarcini, dacă nu chiar toate, pot fi delegate, instruindu-vă angajații cu privire la politicile și procedurile care se aplică. S-ar putea ca unii din ei să știe deja detaliile mai bine decât dumneavoastră!

2. Atribuțiile de specialitate. De obicei, este vorba mai degrabă de activități operative, și mai puțin de atribuții manageriale. Gândiți-vă cât ar fi de interesant și provocator pentru dumneavoastră, ca manager, să-i motivați pe oameni să obțină rezultate mai bune chiar și decât cele pe care le-ați obținut dumneavoastră înșivă pe vremea când executați munca respectivă. Acea parte din timp pe care o economisiți astfel o puteți folosi ca să învățați cum să vă exercitați mai bine celelalte atribuții.

3. Sarcini și proiecte pentru care sunteți cel mai puțin calificat. Este aproape sigur că unii dintre angajații dumneavoastră să se fi specializat în alte domenii și să poată îndeplini părți ale activităților foarte performant.

---

[1] L. Lucescu, op. cit., *Certificat Profesional în Management*, p. 46-52.

[2] R.B. Maddux, op. cit.

4. Atribuții pe care nu le agreați. Probabil că aveți obiceiul să amânați lucrurile pe care nu vă place să le faceți.

Dacă analizați ce anume le place sau nu le place oamenilor să facă și ce aptitudini ar exista pentru fiecare activitate, găsiți aproape sigur pe cineva care să accepte activitatea respectivă și să poată să o facă bine. Dacă oamenii au nevoie de instruire, instruiți-i.

5. Activități care ar putea să ofere angajaților experiență. Acestea le asigură oamenilor posibilitatea să se perfecționeze în munca pe care o fac, le oferă o provocare și-i motivează.

6. Sarcini care adaugă diversitate muncii angajaților. O schimbare de ritm este, de obicei, binevenită și poate fi motivantă.

7. Activități care pot lărgi atribuțiile unui post. Pe măsură ce angajații dumneavoastră devin mai experimentați, încep să aibă mai mult timp. Adăugați-le sarcini și responsabilități suplimentare, pentru a asigura posturilor lor mai multă substanță.

8. Sarcini care asigură creșterea numărului angajaților capabili să execute lucrări dificile. Maximizați eficacitatea grupului, oferind angajaților experiența necesară și posibilitatea de a se înlocui unii pe alții în executarea anumitor lucrări în situațiile de urgență sau în perioadele de supraîncărcare.

9. Oportunități de utilizare și stimulare a talentelor și creativității. Angajații nu pot fi creativi într-un mediu sufocant; trebuie să li se ofere o anumită libertate și posibilități de a-și arăta inițiativele. Stimulați-i cu probleme și cu proiecte dificile și răsplătiți soluțiile ingenioase.

Îndată ce au fost găsite domeniile de activitate care pot fi delegate, reușita sau nereușita unei asemenea inițiative depind de cât de bine planificați, organizați, motivați și monitorizați sarcinile delegate[1].

Este important să identificați persoana cea mai potrivită pentru fiecare sarcină delegată.

Gândiți-vă la ce oameni aveți la dispoziție și la felul în care se potrivește sarcina respectivă cu celelalte domenii în care acționează. Pot exista oameni care au interese speciale în domeniul respectiv și care să considere că sarcina delegată este o șansă binevenită de a-și demonstra priceperea.

Pe de altă parte, delegarea vă permite să-i dați de lucru ceva stimulativ unui membru al echipei care s-a plictisit să facă tot timpul numai muncă de rutină. De asemeni, analizați dacă nu cumva există în

[1] R.B. Maddux, ibidem.

echipă cineva care s-ar bucura să poată arăta că dorește să se pregătească pentru o promovare.

După ce găsiți persoana potrivită, trebuie să conveniți împreună scopul acțiunii delegate. Stabiliți obiective clare și adoptați împreună o metodă de evaluare a modului în care este executată sarcina, pentru a putea apoi oferi feedback executantului.

"Responsabilitatea este o caracteristică esențială a delegării și o diferențiază de abdicarea de la efectuarea unei sarcini", încheie Maddux[1] tema delegării.

Dacă reușiți să delegați cum trebuie o parte din muncă, veți avea mai mult timp disponibil pentru alte activități, inclusiv pentru instruire și îndrumare.

"Acestea ne vor permite să ne dezvoltăm echipa, asigurându-ne că membrii acesteia sunt în stare să îndeplinească sarcinile delegate și să lucreze eficient sub supravegherea noastră continuă"[2].

4. Ce este motivarea?

4.1. Introducere

Probabil știm cu toții ce înseamnă să fim *motivați*[3] sau *demotivați* în munca noastră.

Un manager este însă în situația de a influența și starea de motivare a altor persoane[4]. De aceea, este important să înțelegem diferiții factori care îi motivează pe oameni, astfel încât să vă puteți exercita influența asupra lor cu îndemânare și înțelepciune.

Vom lua în considerare factorii din cadrul organizației, care pot motiva sau demotiva oamenii și vom analiza și modul în care se deosebesc oamenii în privința motivațiilor lor. Vom detalia aceste lucruri ca să vedeți cum îi puteți ajuta pe oameni să obțină satisfacție în munca lor, îndeplinind totodată obiectivele organizației.

---

[1] R.B. Maddux, ibidem.

[2] Intervenție în Programul de Training, *Management judiciar și colaborare interinstituțională*, organizat de Asociația Alternative Sociale și Institutul Național al Magistraturii, Vatra Dornei, 20-23 Septembrie, 2006.

[3] Arisotel, *Retorica*, vol. 1, Capitolul 10, Ed. Univers, București, 1978.

[4] *Employee Motivation. Theory and practice*, http://www.accel-team.com/motivation/index.html

Obiective de urmărit

• să vă atragă atenția asupra legăturii dintre motivare, necesități și dorințe;

• să scoată în evidență legătura dintre rezultate, recompense și motivare;

• să identifice relația dintre motivare și contractul psihologic;

• să prezinte deficiențele abordărilor folosite în explicarea motivării angajaților.

4.2. Importanța motivării

Conceptul motivării abordează și aspectele care îi determină pe oameni să muncească mai bine și mai mult; să fie perseverenți și să depășească obstacolele; să se dedice muncii și să fie entuziaști cu privire la activitatea pe care o desfășoară[1]. O componentă a rolului dumneavoastră managerial este să le oferiți oamenilor motivații, dar este puțin probabil să reușiți acest lucru dacă nu înțelegeți pe deplin ce așteaptă și ce își doresc oamenii de la locul lor de muncă.

Managerii eficienți reușesc să mențină un echilibru al activității organizației prin asigurarea motivațiilor individuale la un nivel suficient pentru a face posibilă funcționarea organizației[2].

La rândul său, fiecare manager are motivațiile sale specifice. Este posibil ca motivațiile să fi apărut în însuși procesul de interacțiune, de relaționare cu oamenii, ca motivațiile de la început să se fi schimbat și să fi evoluat, ca unele sa fie cunoscute și comunicate, iar altele cunoscute, dar ținute în secret.

Cu alte cuvinte, orice reprezentare a ceea ce se petrece într-un anumit cadru poate fi, în cel mai bun caz, doar un instantaneu static, cum ar spune cineva[3] drag, pasionat de fotografie.

Lipsa de motivație poate fi explicată prin stări descrise în cuvinte precum:

"Nu mai are rost să muncesc prea intens, pentru că nu mă așteaptă nici o creștere de salariu, nici promovarea. Așa că de ce să-mi mai bat capul?"

---

[1] Idem.

[2] V. Vroom, *Expectancy theory*, http://www.arrod.co.uk/archive/concept_vroom.php

[3] R.D., căruia îi mulțumesc pentru sesiunile de ascultare și susținere.

"Nu mai am șansa să văd rezultatul final al acestei activități. Prin urmare, nu mai am nici o legătură cu consecințele muncii mele."

"Nu mai are nici un rost să caut admirația șefilor, să mă arăt competent și eficace, pentru că mai stau pe-aici doar vreo câteva săptămâni. Așa că de ce să mă mai intereseze părerea celorlalți?".

S-ar putea să aveți propria dumneavoastră explicație, care vi se pare cu sens, și pe care o considerați implicit valabilă.

4.3. Teorii ale motivării bazate pe necesitățile umane şi satisfacerea lor

Un mod util de a ne gândi la motivare este să începem de la punctul de vedere conform căruia comportamentul nostru izvorăște din necesitățile (sau nevoile) umane uzuale, care trebuie satisfăcute[1]. Unul dintre meritele acestei abordări este ușurința cu care rezultă recomandările privind satisfacerea necesităților pe care le au oamenii în munca lor. Rezultă că, odată ce înțelegem necesitățile pe care le au oamenii, putem organiza locul de muncă în așa fel încât angajații să și le poată satisface.

Ideea conform căreia motivarea la locul de muncă este determinată de anumite nevoi a fost abordata de Maslow (1954), care a dezvoltat conceptul **ierarhiei necesităților umane**. El a afirmat că fiecare om are, în general, cinci categorii de trebuințe sau necesități care trebuie satisfăcute pentru ca acesta să aibă o bună relație cu munca sa. De jos în sus, ierarhia lui Maslow se referă la următoarele trebuințe:

1. *Necesitățile fiziologice sau bazale* – hrană, apă, adăpost;
2. *Nevoia de siguranță* – protecție împotriva pericolelor și amenințărilor;
3. *Necesitățile sociale* – dragoste, afecțiune și acceptare în cadrul unui anumit grup social;
4. *Nevoia de stimă, prestigiu sau apreciere* – respectul de sine și respectul celorlalți (stimă, statut);
5. *Nevoia de autoîmplinire* sau *realizare personală* – împlinirea propriului potențial și dezvoltarea de aptitudini pentru a deveni ceea ce considerăm noi înșine că merităm să devenim.

[1] A. Maslow, *Teoria Motivațiilor*, 1954. A se vedea și http://www.deepermind.com/maslow.htm

În privința motivării, teoria lui Maslow afirmă că îndată ce este satisfăcută o nevoie de grad inferior, începem să ne concentrăm asupra nevoilor de la nivelul următor, până când și acestea sunt satisfăcute. Maslow susținea că fiecare dintre noi progresăm de la un nivel al nevoilor la cel superior și că tindem cu toții către satisfacerea nevoii de autoîmplinire.

Dar autoîmplinirea (sau afirmarea personală) este un concept controversat[1] și probabil că există relativ puține munci care permit într-adevăr satisfacerea acestei nevoi. Progresul spre vârful ierarhiei nu este obligatoriu în linie dreaptă, după cum accepta și Maslow[2]. Nevoile de la nivelurile superioare pot să ne ofere motivații chiar dacă avem încă nevoi nesatisfăcute la nivelurile inferioare. Una dintre implicațiile teoriei lui Maslow este că nevoile de rang superior – legate de respectul de sine și afirmare personală – oferă cele mai intense motivații, pentru că intensitatea lor crește pe măsură ce sunt satisfăcute celelalte nevoi. Nevoile de rang inferior slăbesc în intensitate o dată ce încep să fie satisfăcute[3].

Acest lucru ne sugerează că modalitățile de stimulare oferite de sistemele de recompensare ar trebui aplicate în așa fel încât să-i ajute pe oameni să parcurgă în sus nivel după nivel.

Practic, rezultă că managerul ar trebui să se concentreze să-i sprijine pe angajați să-și găsească o semnificație superioară în munca lor și să dezvolte la maxim potențialul lor de aptitudini[4].

Multe organizații au folosit ierarhia lui Maslow în formularea politicii lor de resurse umane, dar de multe ori într-un fel destul de simplist[5].

---

[1] P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.H. Willems, C.J. de Wolff, *Organisation Studies,* Alvesson, 1987, p. 138. *A se vedea și Book Reviews* la http://oss.sagepub.com/cgi/reprint/8/2/190

[2] A. Maslow, idem.

[3] A. Maslow, *Ierarhia nevoilor*; a se vedea și http://www.deepermind.com/maslow.htm

[4] Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise,* publicată în 1960. A cercetat teoriile comportamentale la locul de munca și a formulat două modele pe care le numește "Teoria X și Teoria Y" - "organizația trebuie să fie conștientă de potențialul fiecărui angajat, dacă se dorește ca acesta să fie eficient". A se vedea și http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html

[5] L. Tischler, *Journal of Organizational Change Management*, arhiva http://business.edu.html

Ierarhia necesităților a lui Maslow atrage prin faptul că este intuitivă, drept pentru care a fost deopotrivă de populară și influentă. Cu toate acestea, nu a fost confirmată suficient de cercetările empirice realizate și a fost criticată.

Teoria lui Maslow este oarecum rigidă[1] – oamenii pot avea priorități diferite în anumite momente ale vieții sau ale carierei lor. Este posibil să nu căutăm împlinirea necesităților nivel după nivel, ci să le simțim simultan, la toate nivelurile; chiar și o persoană care se apropie de o afirmare personală plenară ar fi nemulțumită dacă i s-ar reduce salariul!

Un alt domeniu important al cercetării motivării a fost cel abordat de Herzberg[2] și alții (1959). În studiile lor, s-a cerut subiecților să-și amintească momentele în care s-au simțit în mod special nesatisfăcuți sau demotivați.

Li s-a cerut să descrie factorii care le-au determinat sentimentele respective. Cercetătorii au descoperit două categorii total diferite de factori. De exemplu, o persoană care a inclus salariul redus în lista factorilor de insatisfacție nu a menționat neapărat salariul mare ca pe o cauză de satisfacție. Așadar, Herzberg și alții au constatat că ideea existenței unei singure axe a motivării, de la satisfacție la insatisfacție, era incorectă[3].

Astfel, o îmbunătățire a unor factori (pe care specialiștii respectivi i-au numit "factori de igienă") poate să contribuie la înlăturarea insatisfacției, dar nu duce neapărat la creșterea satisfacției.

De exemplu, absența informațiilor despre ceea ce se întâmplă în organizație poate să-i cauzeze cuiva insatisfacție; dar dacă sunt oferite informațiile respective, aceasta nu înseamnă neapărat că persoana respectivă o să fie *mai* satisfăcută, ci doar că i-a fost înlăturată o sursă de insatisfacție[4].

---

[1] http://www.iejs.com/Management/maslows_hierarchy_of_needs.htm, P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.H. Willems, C.J. de Wolff, *Critici*.

[2] F. Herzberg, (1923-2000) psiholog, introduce în teoriile motivaționale "Factorii de igienă", sursa: F. Herzberg și alții, *Motivation to Work*, New York, Wiley, 1959, A se vedea si http://businessballs.com/herzberg.html

[3] Idem.

[4] *Managing People,* vol. 1, București, CODECS, 2002, p. 58.

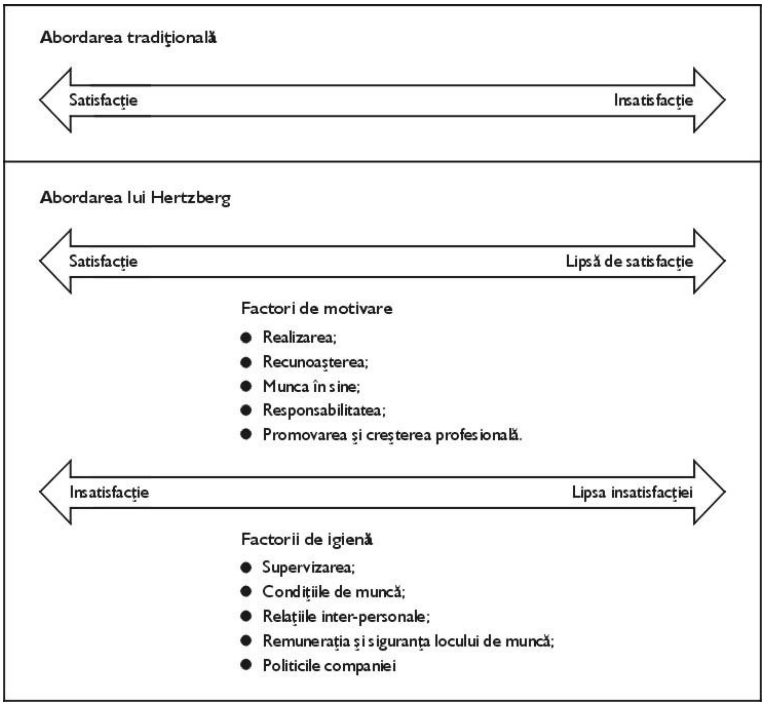

Fig. 4.1 Abordarea motivării în viziunea lui F. Herzberg

Un alt aspect important în teoria lui Herzberg este că factorii de motivare și cei de demotivare au efecte cu durate diferite[1]. De exemplu, s-a descoperit că stimulentul reprezentat de promovarea în muncă a mai slăbit după un timp, în timp ce motivația reprezentată de creșterea responsabilității a avut un efect mai îndelungat. Dintre factorii de igienă care cauzează insatisfacția, nivelul salariului exercită efectul demotivant cel mai durabil.

Cu toate acestea, așa cum se întâmplă cu toate teoriile motivării, modelul are atât adepți, cât și critici.

Se poate argumenta că teoria lui Herzberg ar fi valabilă doar pentru personalul de la nivelurile manageriale și profesionale. Salariul și siguranța locului de muncă sunt identificate ca fiind factori de igienă.

[1] *Managing People,* p. 58-63.

Se poate spune că teoria simplifică peste măsură situația. În mod esențial, aceasta identifică un set de factori legați de muncă, ce pot să-i motiveze pe oameni, și un set de factori de mediu, care se consideră a fi surse potențiale de insatisfacție. Acest aspect este util într-o oarecare măsură, însă are tendința de a presupune că oamenii acționează pur și simplu pentru a-și împlini necesitățile, oricare ar fi experiența lor la locul de muncă.

Nu este luat în considerare modul în care oamenii își schimbă comportamentul la locul de muncă în timp și nu permite înțelegerea modului în care oamenii își evaluează legătura dintre ceea ce fac și satisfacția la care se pot aștepta[1].

Ca să ne lămurim aceste aspecte, trebuie să analizăm următorul grup de teorii.

4.4. Rezultatele muncii şi teoria aşteptărilor

Teoriile motivării pe care le-am discutat până acum pleacă de la premisa că oamenii sunt conduși de diferite nevoi și că pot fi motivați, dacă organizația unde lucrează le oferă recompense sau stimulente care să le permită să și le satisfacă. Și totuși nu există garanția că furnizarea unei recompense îl face pe individ să depună mai multe eforturi – sau că un efort mai mare ar însemna neapărat o performanță mai bună[2].

Teoria așteptărilor se concentrează tocmai asupra legăturii dintre efort și recompensă.

Teoria așteptărilor accentuează faptul că nu furnizarea de recompense sau stimulente este importantă în creșterea motivării angajaților, ci, mai degrabă, legătura dintre efort și recompensă. Unele recompense vin oricum, indiferent de efortul investit, și de regulă nu sunt eficace ca factori de motivare. De exemplu, în majoritatea domeniilor voluntare și publice, plata are, de regulă, legătură cu volumul de muncă depus de individ, și mai puțin cu performanța sa în domeniu. Unele recompense se află în legătură *directă* cu munca, iar acestea îi pot motiva pe oameni.

Alte recompense sunt legate de efort într-un mod "probabilistic"[3]. Pentru ca o recompensă să influențeze decizia cuiva de a-și spori

[1] Idem, citează sursa Moorhead și Griffin, 1995.
[2] W.D. Rees, C. Porter, op. cit., p. 132.
[3] Managing People, p. 61.

eforturile, *persoana respectivă trebuie să fie convinsă că mai mult efort va însemna o mai mare probabilitate de a obține o recompensă.*

Figura 4.2.

Legătura dintre efort si recompensă nu trebuie neapărat să fie directă, ci doar *probabilă*, și de aceea în **Figura 4.2.** este pusă în evidență prin *săgeata punctată*.

Există încă un element de care este nevoie în lanț, așa cum se vede din **Figura 4.3.** Pe acesta l-am numit[1] "performanță": este nevoie de performanță pentru a justifica faptul că atunci când este oferită o recompensă, motivul este *rezultatul* efortului și mai puțin efortul însuși – lucru care stă la baza sistemelor de salarizare în funcție de performanță. Este de observat că, în **Figura 4.3**., am menționat și "costurile".

Acest lucru ia în considerare faptul că rezultatele negative, de exemplu efortul scăzut și performanța slabă ar trebui să fie de fapt penalizate, nu recompensate.

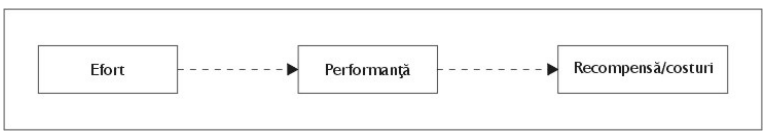

Figura 4.3. Legăturile dintre efort, performanță și recompensă

Efortul poate duce la mai mult decât o recompensă sau un cost. Teoria așteptărilor[2] arată că, în momentul în care decid cum să acționeze, oamenii cântăresc costurile și beneficiile posibile și își bazează deciziile pe această evaluare. Uneori costurile unei munci mai susținute, cum sunt oboseala îndelungată și stresul, ori faptul că nu mai au destul timp pentru familie sau odihnă, pot cântări mai mult decât beneficiile.

[1] Idem.
[2] D.S. Pugh, D.J. Hickson, op. cit., p. 45-78.

În explicarea motivării, teoria așteptărilor se concentrează mai puțin asupra naturii anumitor recompense sau costuri și mai mult asupra legăturilor lor cu performanța și efortul. Dacă legăturile sunt clare și puternice, recompensele sau costurile vor avea un efect motivațional puternic; dacă legăturile sunt slabe sau absente, efectul motivațional poate fi nul. Mai rețineți că efectele recompenselor sau costurilor asupra motivării cuiva depind de cât contează ele în ochii persoanei respective – aceasta trebuie fie să-și dorească recompensa foarte mult, fie să dorească foarte mult să evite costurile.

Ca să rezumăm, dacă doriți să îmbunătățiți performanța angajaților la locul de muncă, teoria așteptărilor vă arată că trebuie să luați în considerare trei factori distincți:

- legătura dintre *efort* și *performanță*;
- legătura dintre *performanță* și *recompense* ori *costuri*;
- *tipurile* de recompense sau costuri aflate la dispoziția managerului.

Legătura dintre efort și performanță

Dacă legătura dintre efort și performanță este slabă, motivația obținută este foarte mică. Cu alte cuvinte, dacă simțiți că oricât de mult ați munci, performanța dumneavoastră nu se poate îmbunătăți, este puțin probabil ca acest lucru să vă motiveze să munciți mai mult. Majoritatea teoriilor motivării[1] iau ca de la sine înțeleasă existența legăturii dintre efort și performanță. Teoria așteptărilor arată că orice încercare de a îmbunătăți motivația este sortită eșecului dacă nu se acordă atenția necesară legăturii dintre efort și performanță. **Figura 4.4.** arată principalii factori care influențează această legătură.

[1] Managing People, p. 63.

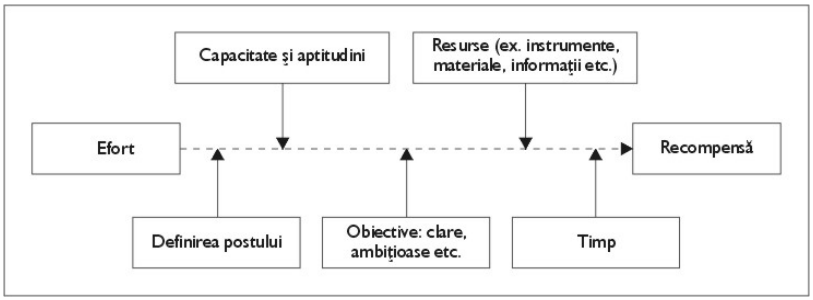

Figura 4.4. Factorii care influențează intensitatea legăturii dintre efort și performanță[1]

Pentru ca acești factori să acționeze cum trebuie, trebuie să se acorde atenție unor aspecte ale activității manageriale care sunt rareori luate în considerare în contextul motivării.

• *Capacitatea angajatului*. Stabiliți dacă angajatul este capabil să realizeze performanța cerută.

• *Obiectivele*. Pentru a corela efortul cu performanța, angajatul are nevoie de un set de obiective clare, convenite și măsurabile; de asemenea, are nevoie de un feedback sistematic asupra performanțelor sale. Din păcate, acest lucru nu este ușor de realizat. Obiectivele pot fi dificil de măsurat, pot genera divergențe sau pot fi ambigue.

• *Resursele*. Printre resursele necesare efectuării unei munci se numără instrumentele sau uneltele potrivite, materialele și echipamentul, precum și informațiile corespunzătoare. În lipsa oricăreia dintre aceste componente, oamenii constată că performanțele realizate nu mai depind doar de eforturile lor, fiind limitate de factori aflați în afara controlului lor. Acest lucru duce de regulă la slăbirea motivării.

• *Timpul*. Timpul este alt factor major care poate limita performanța. Dacă au mai multe de făcut decât le permite timpul fizic acordat, oamenii se pot simți frustrați. Când delegați cuiva o sarcină, timpul poate fi un factor aflat în aria dumneavoastră de control. Este bine să-i lăsați cât mai mult timp înainte de data limită de predare. Dacă-i fixați un termen clar, persoana în cauză își poate împărți cum trebuie timpul pe lucrările pe care trebuie să le efectueze.

[1] Idem.

• *Definirea postului*. Alt factor care influențează legătura dintre efort și performanță este definirea postului. Verificați dacă munca angajatului nu este cumva prea diversificată pentru a fi efectuată cum trebuie. Aflați dacă echipamentul folosit este cel potrivit.

Când discutăm despre motivare, este important să nu uităm că aceasta depinde de legăturile pe care le *percepe* angajatul între efort și performantă și între performanță și recompense[1]. Prin urmare, oamenii nu sunt motivați dacă nu există aceste legături, iar acolo unde există, trebuie să vă asigurați că angajații sunt conștienți de ele[2]. De exemplu, dacă introduceți calitatea printre criteriile de evaluare a performanței și de stabilire a recompenselor cuvenite, aveți grijă ca toți angajații să înțeleagă perfect ce înseamnă acest lucru. Dacă promovarea angajaților depinde de performanță, aveți grijă, de asemenea, ca ei să știe acest lucru. Altminteri, nici o explicație din lume nu-i va convinge că eforturile lor vor fi recompensate[3].

O recompensă pe care probabil că o puteți influența este recunoașterea muncii bine făcute. Trebuie să puteți face o legătură clară între laude și performanță – deși este surprinzător cât de greu li se pare multora acest lucru! Dacă nu v-ați deprins să lăudați oamenii pentru rezultatele bune obținute, probabil că ar merita să faceți un efort special și să învățați să le observați și să le lăudați realizările. Faceți astfel încât să prindeți oamenii pe picior corect!

Există o categorie de recompense[4] sau costuri care se află în strânsă legătură cu performanța prin însăși natura lor – pentru că rezultă direct din muncă. Acestea sunt numite recompense sau costuri *intrinseci* și nu sunt "oferite" angajatului de către cineva anume. Printre recompensele intrinseci se numără sentimentul realizării, sentimentul de a fi învățat ceva folositor sau de a fi îndeplinit foarte bine o sarcină dificilă.

Prin contrast, recompensele *extrinseci* sunt cele oferite de altcineva; cele mai evidente sunt salariul și promovarea.

În sfârșit, atunci când ne oprim asupra relației dintre performanță și rezultate, trebuie să luăm în considerare și aspectul tratamentului echitabil. Indiferent dacă rezultatul în discuție este recompensa, statutul sau promovarea, motivația angajatului depinde de modul în care sunt

[1] Managing People, p. 63.
[2] D.S. Pugh, D.J. Hickson, op. cit., p. 45-78.
[3] G. Andrieș, L. Lucescu, Note de Training, *Managementul performant*.
[4] D.S. Pugh, D.J. Hickson, op. cit.

recompensați și ceilalți angajați pentru diferitele niveluri de performanță și efort. În teoria pe care a formulat-o asupra tratamentului echitabil, Adams[1] (1965) sugera că individul își compară raportul dintre contribuții și rezultate cu cel pe care l-a realizat în trecut sau cu ale altora. S-a constatat[2] că oamenii acționează în așa fel încât să elimine inegalitățile pe care le percep în felul în care sunt tratați – de exemplu muncind mai puțin sau solicitând recompense mai mari. Prin urmare, oamenii analizează legătura dintre muncă și rezultate, calculează dacă tratamentul primit este corect și apoi acționează în consecință.

Pe scurt, teoria așteptărilor presupune că oamenii sunt motivați la locul de muncă de dorința de a maximiza valoarea "schimburilor" care au loc între ei și organizație[3]. Uneori costurile muncii susținute – cum sunt stresul și reducerea timpului liber acordat familiei – pot fi depășite de beneficiile așteptate în urma depunerii unei munci susținute, cum ar fi, de exemplu, un statut mai bun și promovarea.

Calculându-și șansele și valorile, oamenii decid ce să facă și se simt motivați atunci când legătura dintre efort, performanțe și recompense este evidentă. Examinând modul în care își evaluează oamenii rezultatele posibile ale acțiunilor lor și șansele de a le obține în realitate, teoria așteptărilor oferă câteva lecții foarte valoroase cu privire la motivare.

Iată-le mai jos pe trei dintre cele mai importante:

• Motivațiile oamenilor sunt produsul unor procese decizionale conștiente, care se bazează pe capacitatea lor de a calcula șansele diferitelor lor alternative de acțiune. Responsabilitatea și controlul aparțin individului[4].

• Motivațiile oamenilor nu depind de recompensa însăși, ci de natura legăturii dintre recompensă și efortul făcut pentru obținerea ei; oamenii muncesc eficient atunci când efortul și performanța sunt într-o legătură directă și când performanța atrage după sine o distribuire echitabilă a recompenselor[5].

• Fiecare om prețuiește alte recompense și percepe în felul său diferitele alternative de acțiune, considerându-le mai mult sau mai puțin valoroase și demne de efort.

---

[1] J.S. Adams, *Advances in experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, 1965, vol. 2, p. 260-299.

[2] J.S. Adams, op. cit., cap. *Inequality in social exchange.*

[3] Idem.

[4] J.S. Adams, op. cit., vol. 2, p. 260-299.

[5] Idem.

Teoria așteptărilor[1] s-a dovedit utilă pentru organizații, pentru că oferă un cadru analitic în care se pot lua măsuri cu privire la nivelul satisfacției în muncă și la problemele de performanță.

Trebuie totuși o oarecare prudență[2].

Teoriile motivării se bazează pe existența unui mediu de lucru relativ stabil, în care oamenii plătesc prin loialitate stabilitatea locurilor de muncă. Apoi teoriile motivării presupun că oamenii muncesc doar pentru a-și maximiza valoarea schimburilor pe care le fac cu organizația lor și, totodată, tind să considere că forța de muncă ar fi relativ nediferențiată[3].

Vremurile sunt în schimbare. Forța de muncă este acum mult mai complexă și mai diferențiată, relațiile tradiționale dintre angajat și angajator tind să dispară, iar oamenii au o gamă mai largă de motive ca să muncească. Printre exemplele în acest sens vă numărați dumnea-voastră, cei care munciți în sectorul public, majoritatea datorită unei vocații speciale, ori cei care activează ca voluntari, fără a se aștepta la recompensele uzuale – salariul și diferite alte beneficii.

În aceste timpuri tot mai complexe este din ce în ce mai dificil ca o teorie să poată prezice și explica, singură, comportamentul oamenilor.

Se naște astfel noțiunea de *contract psihologic*[4], ca o modalitate de abordare a acestei problematici și de prezentare a unor puncte de vedere noi cu privire la motivarea oamenilor la locul de muncă.

4.5. Contractul psihologic

Ideea contractului psihologic de muncă reprezintă probabil cea mai recentă "tentativă sistematică de interpretare a mecanismelor de motivare a oamenilor"[5] la locul de muncă. Mecanismele de motivare sunt complexe și variază de la un individ la altul și de la o situație la alta. Putem înțelege într-adevăr motivarea doar dacă adoptăm o abordare de profunzime și dacă o analizăm într-un context anume.

Să începem prin a defini contractul psihologic.

Conceptul de "contract psihologic" se referă la percepțiile asupra obligațiilor reciproce ale celor două părți implicate în relația angajator-angajat, și anume compania și individul. Aceste percepții pot fi rezul-

[1] D.S. Pugh, D.J. Hickson, op. cit.
[2] Idem.
[3] Managing People, p. 64.
[4] Idem.
[5] Idem.

tatul unor contracte formale, sau pot fi implicite, în funcție de așteptările fiecărei părți cu privire la cealaltă, comunicate printr-o serie de modalități subtile sau mai puțin subtile. (Herriot și alții, 1997).[1]

Contractele psihologice sunt convingerile privitoare la obligațiile reciproce. Aceste convingeri capătă forța unui contract atunci când individul consideră că datorează organizației anumite contribuții în schimbul anumitor stimulente. Ca obligații percepute, contractele psihologice se deosebesc de conceptul mai general al așteptărilor prin faptul că, în mod normal, un contract este reciproc și obligă părțile să-și respecte promisiunile implicite. (Rousseau, 1989)[2]

Mai întâi, contractul psihologic reprezintă un model al "așteptărilor împlinite"[3], care se referă la armonizarea așteptărilor angajaților cu ale angajatorului. Contractul psihologic se referă la ceea ce se așteaptă angajatul să-i ofere organizației și să primească de la ea, și la ceea ce se așteaptă organizația să primească de la angajat, și să-i ofere în schimb.

Aceste așteptări pot fi tranzacționale, cum sunt salariul și programul de lucru, sau pot fi relaționale, cum sunt încrederea și dedicarea. Dacă angajații și compania nu au aceeași perspectivă asupra acestor așteptări reciproce, s-ar putea să apară probleme.

Nu este suficient să analizăm doar conținutul contractului – adică așteptările. Este important să studiem și modul în care sunt *comunicate*[4] aceste așteptări. De ce așteaptă un angajat anumite lucruri de la organizație?

Unele așteptări tranzacționale – cum sunt salariul, dreptul la concediu, programul de muncă – pot fi comunicate foarte ușor. Ele se află, de obicei, sub formă scrisă și este foarte probabil ca angajații și compania să aibă, la acest nivel, aceleași așteptări. Alte așteptări sunt însă mai complexe și pot cauza anumite probleme de motivare[5].

În primul rând să ne referim la așteptările *tranzacționale*. Teoria contractului psihologic ne sugerează că modul în care își dezvoltă oamenii așteptările privind tratamentul de care vor beneficia este determinat de două forțe puternice: *promisiunile* și *reciprocitatea*. În timp, oamenii își

[1] P. Herriot, W.E.G. Manning, J.M. Kidd, *The Content of the Psychological Contract*, British Journal of management, vol. 8, p. 151-162.

[2] D.M. Rousseau, *Psychological and Implied Contracts in Organisations*, Employees' Rights and Responsabilities Journal, vol. 2, 1989, p. 121-139.

[3] P. Herriot și alții, op. cit.

[4] Managing People, op. cit.

[5] Idem.

formează o idee despre ceea ce li se datorează, luând în considerare contribuțiile și eforturile oferite organizației și promisiunile acesteia.

O promisiune nu trebuie neapărat să fie o declarare explicită a unei intenții viitoare, deși, evident, poate fi și așa. Oamenii pot să perceapă o promisiune și observând modul în care sunt tratați alții. În al doilea rând, putem vedea că așteptările *relaționale* pot determina apariția unor probleme din cauza naturii lor subiective. Cum comunicați așteptări sau promisiuni referitoare la respect, încredere și dedicare? Este dificil s-o faceți în scris și este foarte probabil ca angajatul să-și întemeieze așteptările pe experiențele trecute, nu pe vreun proces formal. Astfel, pentru că oamenii își construiesc propria înțelegere, așteptările pot să difere de la un om la altul, chiar dacă toată lumea îndeplinește aceleași sarcini. Dacă angajații au așteptări diferite cu privire la locul de muncă și dacă acestea diferă și de viziunea organizației, atunci este foarte probabil să apară probleme[1].

Prin urmare, va trebui să aveți grijă ca procesele să fie percepute de oameni ca fiind corecte.

Puteți face acest lucru explicând clar motivele anumitor decizii, lăsându-i pe oameni să-și exprime deschis opiniile și oferindu-le libertatea de a alege diferite alternative.

5. Elaborarea deciziilor

5.1. Introducere

Deși managerii au o gamă largă de atribuții, elaborarea deciziilor – sau asigurarea elaborării lor de către alții – în vederea realizării obiectivelor, constituie un rol managerial esențial[2].

Construirea unei decizii va fi urmată în cele ce urmează de o propunere de abordare structurată a procesului decizional.

Obiective de urmărit

- să vă explice funcționarea procesului decizional;
- să vă prezinte o serie de instrumente utile pentru elaborarea deciziilor.

---

[1] Idem.

[2] Management performant, vol. 2, *Controlul managerial*, București, CODECS, 2002, cap. *Elaborarea deciziilor,* p. 30-50.

5.2. Deciziile pe care le ia un manager

Decizii importante, altele decât cele de zi cu zi, ocupă cea mai mare parte a timpului în activitatea dumneavoastră managerială (dacă să participați sau nu la o ședință, dacă să aveți, sau nu, o discuție cu unul dintre angajați). Deși este clar că și aceste decizii sunt importante, ele nu vă impun totuși să faceți o analiză detaliată a opțiunilor.

Ne vom ocupa în schimb de elaborarea deciziilor ca *proces*, luând în considerare fiecare etapă, de la recunoașterea nevoii de a hotărî ceva, continuând cu stabilirea a ce anume trebuie să se obțină, a opțiunilor posibile și a efectelor probabile ale alegerii fiecăreia din ele[1]. Această succesiune face parte din procesul mai amplu al soluționării problemei, care include în plus și implementarea măsurilor ce rezultă din decizia luată, precum și monitorizarea evoluției lucrurilor, pentru a se vedea dacă problema urmează să fie rezolvată.

Deciziile nu vin din neant[2]. Există întotdeauna opțiuni plauzibile, rezultate din deciziile trecute. Este posibil ca pe baza acestora să se formuleze strategiile și obiectivele colective. Uneori s-ar putea să fie nevoie să se reanalizeze deciziile elaborate în trecut, dacă ajung să împiedice îndeplinirea unor obiective noi[3].

Astfel, elaborarea deciziilor devine un proces complex, pentru că trebuie să se țină seama de deciziile luate în trecut și de consecințele celor actuale, care vor influența cu siguranță contextul celor ce se vor lua în viitor.

Prin tradiție[4], deciziile privind direcțiile strategice ale organizației sunt luate la nivelul conducerii de vârf.

Totuși cei mai mulți manageri își consumă o bună parte din timp pentru deciziile de rutină: decizii care se bazează pe proceduri definite prin regulamentele și procedurile organizației[5].

---

[1] Idem.

[2] V. Cornescu, I. Mihăescu, S. Stanciu, *Managementul organizației*, Ed. All Beck, 2003, p. 169.

[3] Idem.

[4] P.F. Drucker, *The Practice of Management* (1954), Harvard Business Review, mai, 2004.

[5] Idem.

Multe dintre deciziile de această natură pot fi delegate subordonaților cu experiență, managerul asumându-și doar un rol de monitorizare[1].

Mult mai complexe sunt însă deciziile care nu se încadrează în categoria celor de rutină. Dacă nu există nici o procedură care să stabilească ce tip de măsuri să se ia, managerul trebuie să-și definească el însuși procesul de elaborare a deciziei.[2] Trebuie să țină cont de țelurile și valorile organizației, să determine ce tip de informații îi trebuie, să evalueze nivelurile posibile de risc și să decidă care dintre nivelurile respective poate fi acceptat.

Nu toate deciziile au de-a face cu rezolvarea unor "probleme" care se ivesc la un moment dat. Mai mult chiar, pornim de la ideea că sunt numeroase deciziile pe care le luăm pentru *a preveni* apariția unor probleme.

Totuși nu-i mai puțin adevărat că o mare parte a activității unui manager are de-a face cu soluționarea problemelor survenite în activitate.

Abordarea structurată care trebuie adoptată în elaborarea deciziilor este o succesiune de cinci pași logici[3].

Primii trei pași se referă la componentele procesului decizional; ultimii doi se referă la măsurile generate prin adoptarea deciziei, ducând, ideal vorbind, la soluționarea problemei.

Etapa 1: Identificarea și definirea problemei. Este sau nu vorba de o problemă de rutină? Este simplă sau complexă?

Etapa 2: Fixarea obiectivelor. Ce sperăm să obținem prin atacarea acestei probleme?

Etapa 3: Examinarea și evaluarea opțiunilor și elaborarea deciziei. Sunt generate și evaluate cât mai multe idei de soluții posibile; sunt identificate efectele pe care le-ar produce aplicarea lor și implicațiile fiecăreia. Se ia apoi decizia.

Etapa 4: Comunicarea și implementarea deciziei. Se comunică ceea ce s-a hotărât și se iau măsurile necesare.

Etapa 5: Monitorizarea și controlul. Măsurile decise sunt menținute, monitorizate și revizuite.

---

[1] Management performant, vol. 2, op. cit., p. 30-50.

[2] Anexa 2, Studiu de caz, Războiul spațiilor.

[3] Management performant, vol. 2, p. 30-50.

Toți acești pași aparent simpli sunt în realitate dificili, chiar dacă se aplică la probleme ce par cât se poate de limpezi. Să abordam pe îndelete fiecare dintre etapele de mai sus.

Etapa 1. Identificarea și definirea problemei

Dacă este vorba de o decizie de rutină, aceasta poate fi elaborată în cadrul regulilor și procedurilor instituite de organizație. Dacă este însă vorba de o decizie mai deosebită, este important să încercăm să descoperim mai întâi care sunt natura și amploarea problemei la care se referă[1].

Trebuie să fim siguri că toți cei implicați au aceeași viziune asupra rezultatelor urmărite. De fapt, se poate întâmpla ca odată convenite aceste rezultate, nici măcar să nu mai fie nevoie să se ia o decizie – tot ceea ce trebuie făcut este să se clarifice țelul urmărit.

Dacă totuși *este* nevoie să se ia o decizie, atunci trebuie să fiți sigur că ea va ataca tocmai problema descoperită. Importanța acestei etape a fost recunoscută de multă vreme: Drucker comenta[2]: "Cea mai uzuală sursă de erori în procesele decizionale din management este tendința de a căuta mai degrabă soluția corectă, în loc de a defini corect *problema*."

Managerii trebuie să înceapă prin a-și pune întrebări care să le dezvăluie și să le definească problema reală.

Pentru a analiza o problemă într-un mod sistematic, răspundeți la următoarele întrebări:

- De ce a apărut această problemă? Există cumva și o altă problemă, ascunsă în spatele acesteia, și care ar trebui atacată prima?
- A mai apărut până acum o asemenea problemă? Dacă da, în ce condiții?
- Cum a apărut această problemă? Face ea parte dintr-o rețea întreagă de probleme înrudite, care ar trebui luate în considerare împreună?
- Ce alte informații ne mai trebuie ca să clarificăm problema?
- Există și alții care se confruntă cu această problemă și care trebuie atrași în deciziile referitoare la ea?

Dacă descoperiți că problema pe care ați sesizat-o inițial este legată, de fapt, de multe altele, separați-le și identificați-le pe fiecare cât mai

[1] P.F. Drucker, *The Effective Executive* (1966), citat în Harvard Business Review, mai, 2004.

[2] Idem.

clar, decizând, dacă este posibil, și o ordine de priorități. Veți putea apoi aplica o abordare structurată pentru tratarea fiecăreia din ele.

Etapa 2. Fixarea obiectivelor

După ce identificați problema asupra căreia aveți de luat decizii, trebuie să vă fixați câteva obiective SMART (Specifice, Măsurabile, Acceptate, Realiste, încadrate în Timp)[1], apoi:

- Specificați cât mai clar posibil ce rezultate doriți să obțineți. Dacă sunt și alte persoane implicate, aveți grijă să vă asigurați acordul lor cu privire la ceea ce urmăriți.
- Identificați rezultatele urmărite și clasificați-le în două categorii: *esențiale* și *dezirabile*.
- Specificați condițiile pe care trebuie să le întrunească o soluție ca să poată fi acceptată.

Etapa 3. Examinarea și evaluarea opțiunilor și elaborarea deciziei

Odată identificată nevoia de a lua o anumită decizie și stabilite obiectivele pe care trebuie să le satisfacă, ajungeți în punctul în care se impune să analizați o serie de soluții posibile. Aici este locul unde trebuie să intervină cât mai mult imaginația. Aceasta este etapa inventivității, gândirii creative și a acceptării unor căi noi de acțiune. Totodată, este momentul în care pot fi implicați și ceilalți, care pot propune idei și perspective noi. Opțiunile deja definite trebuie examinate pentru a vedea ce șanse ar avea fiecare dintre ele să ducă la obținerea rezultatelor stabilite în etapa 2. Nu ar trebui să fie prea greu de eliminat variantele care nu asigură obținerea rezultatelor *esențiale*[2]. Dintre cele rămase pe listă, alegerea celei mai bune este necesar să se facă în funcție de capacitatea de a asigura obținerea rezultatelor *dezirabile* – aici încep însă să apară unele dificultăți. Fiecare dintre cei implicați are propriile opinii despre importanța relativă a rezultatelor dezirabile, iar alegerea finală este puternic influențată de subiectivismul indivizilor și de valorile prețuite de fiecare participant.

Vă vom prezenta o matrice a evaluării opțiunilor[3], care vă poate ajuta să luați o decizie, explicând cum și de ce ați ales o anumită variantă dintre mai multe.

---

[1] Management performant, vol. 2, op. cit., p. 30-50.
[2] Idem.
[3] Idem.

După ce luați decizia, este important să-i atașați toate documentele prin care să o justificați.

La alegerea unei opțiuni, este firesc să luați în considerare implicațiile financiare ale acesteia. Majoritatea deciziilor de care se lovește un manager au diferite implicații cu privire la resurse – iar managerii, cei mai mulți dintre ei, au obligații față de consumul de resurse. Prin urmare, când se cântăresc opțiunile pentru soluționarea unei probleme, trebuie de regulă să se țină cont de costurile acestora și de impactul pe care l-ar avea asupra resurselor.

Poate fi deci necesar să se găsească răspunsuri pentru mai multe întrebări: vor apărea costuri suplimentare cu salariile, sau economii – și cât vor fi de mari? Va fi nevoie de cantități suplimentare de materiale? Cât de multe? Sau se vor realiza economii – cât de mari? Se vor cere sau nu investiții suplimentare în utilaje? Dacă da, cât de importante?

În funcție de nivelul consumului de resurse, s-ar putea să fiți nevoit să aplicați soluțiilor propuse unele metode de evaluare financiară, cum ar fi analiza pragului de rentabilitate sau analiza fluxului de numerar actualizat.

În cursul efectuării analizelor financiare, veți fi nevoit să anticipați anumite evenimente care urmează să se producă în viitor. Aceasta implică întotdeauna riscul ca viitorul să se prezinte cu totul altfel decât l-ați estimat.

Elementul de incertitudine este obligatoriu și, în cel mai bun caz, puteți spune despre o situație viitoare doar că *este probabil* să se producă[1].

Prin urmare, ceea ce trebuie să faceți este să identificați principalele elemente incerte și să încercați să vă dați seama ce nivel de risc prezintă fiecare.

În evaluarea riscurilor, vă poate fi util să încercați să estimați probabilitatea materializării unui eveniment în felul în care l-ați anticipat (cum ar fi numărul de operații estimate pentru execuția unei lucrări, costul acesteia, predarea la termen a unei operații, respectarea graficului de lucru etc.). În această privință există o gamă întreagă de tehnici și metode utile. De exemplu, să spunem că aveți acces la informații despre situații similare din trecut. Dacă un anumit eveniment a avut loc de mai multe ori până acum, puteți folosi informațiile despre el ca să estimați rezultatele probabile ale producerii lui în viitor. Pe de altă

[1] Project Management, București, CODECS, 2006, p. 45-90.

parte, estimările se pot face și pe baza experienței câștigate ori a inspirației și a intuiției[1].

Dacă există suficient de multe informații, se pot face analize mai sofisticate, folosind pachetele de software existente[2].

Aplicarea tehnicilor matematice se limitează, desigur, la problemele în care diferiții factori pot fi lesne cuantificați numeric. De exemplu, într-o situație legată de controlul stocurilor, puteți simula evoluția cererii pentru un anumit articol dintr-un depozit, pentru a determina probabilitatea epuizării acestuia în funcție de diferite niveluri ale cantităților comandate.

Există însă o mulțime de probleme de care se lovesc managerii – în special cele care implică factorul uman – care nu se lasă reduse la reprezentări numerice. Totuși, chiar și în astfel de situații, trebuie să folosiți diferite forme de analiză a riscurilor. A nu face lucrul acesta înseamnă să vă închipuiți că probabilitatea de a obține rezultatele scontate dintr-un proiect este de 100%![3]

Etapa 4. Comunicarea și implementarea

De îndată ce luați o decizie, este important să o aduceți la cunoștința tuturor celor îndreptățiți să știe de ea. Printre ei trebuie să se numere toți cei care urmează să fie afectați într-un fel sau altul de măsurile generate de decizia respectivă.

Dacă o decizie presupune luarea mai multor tipuri de măsuri, implementarea ei poate fi complexă și îndelungată. Într-un asemenea caz, este bine să întocmiți un plan detaliat în care să indicați tuturor persoanelor implicate cum trebuie parcurs întregul proces. Pentru a putea monitoriza mai corect desfășurarea lucrurilor, este foarte util să definiți un număr de jaloane care să fie atinse în diferite etape ale punerii în aplicare a deciziei[4].

Etapa 5. Monitorizarea și controlul

Așa cum am văzut deja, managerul răspunde de urmărirea desfășurării procesului, lucru pe care îl poate face prin analize periodice, în care să se asigure că se procedează în sensul realizării obiectivelor

[1] L. Lucescu, vol. 2, op. cit., p. 50-77.
[2] Idem, p. 45-90.
[3] Ibidem.
[4] Idem, p. 50-77.

fixate. De abia în acest stadiu devine într-adevăr clară importanța stabilirii unor obiective SMART (Specifice, Măsurabile, Acceptate, Realiste, încadrate în Timp).

Abordarea structurată de până acum v-a fost descrisă de parcă dumneavoastră ați fi singurul însărcinat cu elaborarea deciziei în cauză.

Câteodată așa stau lucrurile, dar, de cele mai multe ori, o decizie care privește domeniul dumneavoastră de responsabilitate îi implică și pe alții – cei care execută lucrările, cei care vor primi serviciile realizate, cei a căror muncă depinde de ce se întâmplă în compartimentul dumneavoastră.

Dacă îi atrageți și pe acești oameni să participe la procesul decizional, decizia care va rezulta va fi produsul ideilor tuturor și va avea mai multe șanse să fie acceptată. Ca să aibă efectele benefice așteptate, o decizie trebuie să fie foarte bună și, în același timp, acceptată de oameni[1].

Dacă nu este acceptată, nu poate fi eficace[2].

5.3. Limitările abordării structurate

Procesul decizional structurat încearcă să identifice toate alternativele posibile cu scopul de a ajunge la decizia optimă. În practică însă este foarte greu de realizat o decizie optimă, din lipsă de informații suficiente sau de timp. De aceea, managerii ajung până la urmă la soluții mulțumitoare, *satisfăcătoare*. Ei adoptă decizii care să poată fi acceptate în condițiile date. O asemenea abordare este considerată[3] în general ca practică.

Probabil că, de cele mai multe ori, și dumneavoastră căutați soluția satisfăcătoare, pentru că nu aveți niciodată timp să explorați toate opțiunile posibile.

În orice etapă a abordării structurate, managerul poate întâlni tot felul de probleme, printre care se numără și următoarele:

- Strângerea tuturor informațiilor necesare poate fi costisitoare și dificilă.

[1] P.F. Drucker, *The Effective Executive* (1966), citat în Harvard Business Review, mai, 2004.

[2] Ibidem.

[3] Ibidem.

• Nu este întotdeauna ușor să se definească obiective clare ca răspuns la problema sau nevoia percepută. Uneori trebuie atins un compromis între interesele și obiectivele divergente ale celor implicați.

• Generarea soluțiilor potențiale poate fi costisitoare și poate cere foarte mult timp.

• S-ar putea să nu aveți destul timp ca să reușiți să gândiți creativ.

• Și evaluarea diferitelor variante de soluții poate fi un proces ce consumă mult timp.

• Anticiparea efectelor și rezultatelor viitoare implică întotdeauna un element de incertitudine.

• Chiar dacă soluția la care vă gândiți este complet rațională, ea ar putea totuși să fie respinsă de ceilalți.

Ținând cont de observațiile de mai sus, se pune întrebarea: ce putem face, în practică, pentru a depăși aceste probleme – mai ales în situațiile când avem nevoie de soluții rapide? Chiar acceptând că există circumstanțe în care nu putem adopta o abordare structurată, dorim totuși să luăm decizii cât se poate de bune.

Există, de aceea, o serie de metode care vă pot fi utile[1]:

• *O abordare structurată modificată*: se urmează în linii mari modelul prezentat mai înainte, dar fără atât de multă rigurozitate. Nu aveți destul timp nici ca să analizați problema prea meticulos, nici să formulați criteriile prea clar, nici să identificați prea multe idei de soluții, nici să le analizați prea riguros. Dar puteți urma abordarea structurată într-un mod simplificat.

• *Abordarea soluției aproape ideale*: știți destul de bine cam care ar fi soluția ideală – dacă nu, încercați măcar să vi-o închipuiți. În orice caz, din rațiuni practice, s-ar putea să fiți nevoit să acceptați o soluție ceva mai modestă, dar care să se apropie cât mai mult de cea ideală.

• *Abordarea intuitivă*: alegeți soluția în mod intuitiv, așa cum facem cu toții de foarte multe ori, dar fiți cât se poate de onest în legătură cu aceasta. Arătați clar care sunt motivele pentru care optați pentru o asemenea soluție. O puteți justifica în fața altora? N-ar fi mai bine să regândiți problema?

• *Abordarea negativă*: în loc să căutăm cea mai bună dintre soluțiile propuse, putem să găsim motive ca să respingem opțiunile. Astfel, putem să eliminăm variantele slabe una după alta, până când rămânem numai cu una.

---

[1] L. Lucescu, op. cit., vol. 2, p. 50-77.

• *Abordarea schimbării condițiilor*: putem elimina variantele, dacă le-am analiza pe rând validitatea în condițiile în care situația ar evolua altfel în viitor decât am anticipat. Astfel, trebuie să ne imaginăm că se modifică exact acea condiție care ar afecta cel mai mult opțiunea în discuție. În final, rămânem cu opțiunea care ar rezista cel mai bine dacă s-ar schimba condițiile anticipate[1].

Indiferent de abordarea pe care o alegeți, trebuie să aveți o idee clară asupra a ceea ce intenționați să faceți.

Mai precis, trebuie să explicitați obiectivele fixate și să monitorizați atent acțiunile – chiar și atunci când vă bazați pe aprecieri subiective.

În literatura de specialitate s-au făcut următoarele comentarii despre combinația de știință și artă pe care o presupune managementul de zi cu zi: știința managementului se bazează pe o premisă comună tuturor științelor, și anume cea a raționalității[2].

Studiile[3] întreprinse în diferite domenii au indicat intuiția ca pe o alternativă – intuiția care a fost considerată atâta vreme o anomalie caracteristică gândirii artistice. Mulți manageri par a se simți mult mai în largul lor gândind intuitiv în activitatea lor curentă – ceea ce le explică disconfortul pe care îl simt atunci când sunt forțați să adopte o abordare managerială strict rațională.

Modul rațional de gândire este analitic, liniar și secvențial-holist, relațional și simultan în felul în care acționează. Se definește problema, se caută cauzele, se examinează soluțiile. Țelul este definit ca un mijloc de înaintare. Pașii sunt parcurși pe rând, fiecare, într-o succesiune logică.

Modul intuitiv de gândire este cu totul altfel. Un gând declanșează alt gând, iar ideile par să vină de-a valma. Managerul își parcurge de mai multe ori problema, cauzele ei și soluțiile posibile, reușind treptat să le înțeleagă mai bine. El reușește să înainteze prin asocieri și interacțiuni.

Acest mod de gândire este flexibil, iar procesul – slab controlat – progresează discontinuu, cu opriri și salturi[4].

---

[1] Ibidem.

[2] E.H. Fradd, *Achieving change in the clinical area: supporting innovation*, Senior Nurse, vol. 8, 1988, p. 19-21.

[3] Ibidem.

[4] Ibidem.

În viața noastră de zi cu zi folosim ambele tipuri de gândire, alternându-le și împletindu-le între ele. Dar măsura în care tindem fiecare dintre noi să-l preferăm pe unul sau pe altul variază foarte mult. Unii obișnuim să tratăm aproape orice problemă sau situație nouă într-un mod rațional, sistematic; alții tindem să adoptăm o atitudine intuitivă, instinctivă.

Există însă și oameni capabili să folosească foarte bine ambele abordări.

5.4. Instrumente utile în procesul decizional

Problemele cu care ne confruntăm ne oferă de fiecare dată oportunitatea de a gândi creativ. Eficacitatea dumneavoastră managerială este adesea apreciată, cel puțin parțial, după felul în care reușiți să gândiți și să acționați în mod creativ[1], în special în situațiile dificile.

De exemplu:

• Să spunem că în Instanța dumneavoastră s-a comis o greșeală.

Acum trebuie decis cum să se remedieze mai bine situația creată – sau măcar să se evite efectele cele mai supărătoare. Puteți căuta o soluție rapidă și ușor de aplicat, dar vă gândiți totuși că ar fi mai util să analizați cauzele care au dus la comiterea greșelii și să găsiți mijloacele de a le înlătura. Prin urmare, tratați această circumstanță ca pe un prilej de a învăța ceva dintr-o greșeală, de a îmbunătăți întregul sistem de lucru și, totodată, de a vă instrui, educa și motiva mai bine oamenii, deschizând calea spre o mai bună pregătire a forței de muncă.

• O anumită lucrare, executată până în prezent bine de către departamentul dumneavoastră, este acum repartizată altui departament. Trebuie să luați mai multe decizii privind transmiterea informațiilor utile către departamentul celorlalți. S-ar putea să fie nevoie să înființați un canal eficace de comunicare cu departamentul respectiv, mai ales dacă realocarea lucrării în cauză are efecte și asupra echipei dumneavoastră. O abordare creativă a acestei situații este să-i ajutați pe oamenii implicați în transmiterea de informații să lege relații pozitive cu colegii din celălalt departament, mai ales dacă o parte din ei urmează să se mute acolo.

[1] L. Lucescu, op. cit., vol. 2, p. 50-77.

Există mai multe tehnici care vă pot ajuta să vedeți o problemă într-o lumină nouă, ca să puteți găsi soluții mai bune și inovatoare. O parte dintre ele vă vor fi prezentate în continuare. Primele două – **gândirea laterală**[1] și **brainstorming-ul**[2] – sunt cele mai utile în stimularea generării de idei.

Celelalte – **lista**, **matricea**, **arborele de decizie** și **diagrama cauză-efect** – sunt metode *grafice*, utile în procesele decizionale și de soluționare a problemelor.

Gândirea laterală

Acest concept, numit astfel de De Bono, se referă la capacitatea cuiva de a-și elibera mintea de tiparele disciplinate de gândire și de a-și lăsa fantezia să zboare pe căi imprevizibile și neobișnuite, unde pot fi uneori descoperite idei bogate și inovative.

În cadrul gândirii laterale, orice judecată critică trebuie suspendată, până la generarea unui număr de idei, pentru că oricât ar fi de „aiurită", o idee poate declanșa o altă idee, care s-ar putea dovedi valoroasă.

De Bono susține că este preferabil să avem cât mai multe idei, chiar dacă unele dintre ele nu sunt bune, decât să nu avem nici o idee (de Bono, 1982). Tot așa, el propune recursul deliberat la discontinuitate, ca o cale de declanșare a unor noi direcții de gândire. Cuvinte rostite total aleator pot fi astfel strânse într-un creuzet ideatic, cu speranța aprinderii unei scântei de inspirație.

Reformularea problemei este și ea un instrument util de analiză, care vă obligă să o priviți într-o lumină nouă, cu speranța găsirii de soluții noi.

De exemplu, putem să ne întrebăm: „Ce-ar fi dacă am presupune că problema nu este să obținem X, ci să evităm Y?"; "Ce-ar fi dacă factorul acesta nu ne-ar limita acțiunile, ce-am face atunci?"; "Ce-ar fi dacă nu am fi obligați să facem această presupunere?" sau "Ce s-ar întâmpla dacă nu s-ar aplica regula aceasta?"

Pentru unii, gândirea laterală este un mod de viață. Oamenii respectivi se simt cât se poate de în largul lor când își lasă ideile să zburde într-o aparentă dezordine.

---

[1] E. De Bono, *Lateral Thinking for Management,* Harmondworth, Penguin, 1982.

[2] www.business-edu.html

Altora, însă, gândirea laterală li se poate părea cu totul diferită de tiparele lor uzuale de gândire – și foarte dificil de însușit.

Brainstorming

Brainstorming este un termen aplicat în mod uzual unei tehnici de generare a ideilor într-un grup de persoane, si se bazează pe eliberarea gândirii și scoaterea ei din tiparele obișnuite. Metoda permite unui grup să producă un număr mai mare de idei decât ar reuși fiecare participant separat. Esența brainstorming-ului este separarea etapei generării propriu-zise a ideilor de etapa de evaluare a acestora. Participanții sunt îndemnați să nu se lase pradă tentației de a *critica* vreuna din sugestiile făcute, până când nu sunt adunate suficiente sau până când nimeni nu mai poate contribui cu nici o idee. Astfel, fluxul gândirii participanților este liber și fiecare nouă sugestie stimulează altele. Ca și în cazul gândirii laterale, în miezul acestei metode de generare de idei se află oportunitatea stimulării reciproce a creativității membrilor grupului, eliberați de constrângerile logice[1].

O sesiune de brainstorming trebuie să înceapă prin a le explica participanților că scopul urmărit este generarea de idei, nu evaluarea lor.

Astfel, orice judecată critică trebuie suspendată până în următoarea etapă. Este util ca subiectul sesiunii să fie scris pe o tablă sau un flipchart, eventual sub forma unei întrebări. Apoi fiecare este invitat să facă sugestii și să și le scrie fără nici un fel de finisare sau reformulare. Aceasta este componenta nestructurată a brainstorming-ului, care poate continua până la epuizarea sugestiilor.

Pe modelul sesiunii de brainstorming, se poate dezvolta varianta „celei mai aiurite idei", sugerată de Rawlinson [2](1981). În cadrul acestei metode, se aleg una sau două dintre cele mai neobișnuite și, aparent, mai exagerate idei și se încearcă transformarea lor în ceva utilizabil. Astfel, apar noi idei, iar sugestiile "aiurite" conduc câteodată la soluții cât se poate de valoroase. De pildă, într-o sesiune de brainstorming relatată de Rawlinson, care avea ca obiect atragerea cumpărătorilor într-un magazin, cineva a venit cu propunerea "aiurită" ca personalul să arunce cuie pe stradă, în fața intrării, ca să oblige autobuzele să se

[1] www.business-edu.html

[2] J.G. Rawlinson, *Introduction to Creative Thinking and Brainstorming,* London, British Institute of Management Foundation, 1981.

oprească. Această sugestie a dus la apariția altor câtorva idei, cum ar fi cea de a discuta cu compania de transport public posibilitatea înființării unei stații în fața magazinului, afișarea unor postere publicitare pe autobuze sau aranjarea unor vitrine la o înălțime de la care să poată fi lesne văzute de pasageri din goana autobuzului etc.

O altă variantă presupune ca sesiunea de brainstorming să fie structurată[1].

Astfel, participanților li se cere rând pe rând să facă o sugestie, putând să se abțină când le vine rândul, dacă nu au nici o idee. Chiar dacă metoda aceasta oferă oamenilor șanse egale să se exprime, uneori ea poate părea cam rigidă, iar participanții se pot simți stânjeniți dacă nu reușesc să propună de fiecare dată idei noi. O altă posibilitate de structurare este să se împartă sesiunea în patru părți:

Definirea problemei – problema în cauză este formulată astfel încât fiecare să înțeleagă clar despre ce este vorba.

Redefinirea problemei – se reformulează problema în diferite moduri, pentru ca grupul să o poată analiza din mai multe unghiuri. Tehnica redefinirii problemei presupune să se facă afirmații de tipul: "În *realitate*, problema noastră este că …".

Înainte de a trece mai departe, trebuie adunate cel puțin cinci-șase astfel de sentințe. Fiecare dintre ele trebuie notată pe tablă sau pe flipchart, ca să fie vizibilă pentru toți participanții, și fiecare trebuie să înceapă cu cuvintele "Cum să…".

Exemplul 5.1 vă oferă o ilustrare a acestei metode.

Exemplul 5.1 Rezultatele brainstorming-ului[2]

O asociație de locatari a recurs la o variantă de brainstorming ca să găsească o soluție la problema mâzgăliturilor care apăreau întruna pe pereții interiori ai lifturilor. La ședința respectivă a participat un grup de locatari și de angajați ai asociației. Aceștia au redefinit problema mâzgăliturilor în circa 30 de moduri diferite, printre care:

Cum să reducem timpul pe care îl au la dispoziție „artiștii" ca să mâzgălească pereții liftului;

Cum să stimulăm crearea unor mâzgăluri mai „artistice" – adică a grafitti-urilor;

[1] L. Lucescu, op. cit., vol. 2, p. 50-77.

[2] J.G. Rawlinson, op. cit.

Cum să-i facem pe oameni să-și închipuie că sunt supravegheați;
Cum să folosim liftul ca mijloc de colectare a informațiilor;
Cum să le ocupăm oamenilor mințile cu altceva;
și multe, multe altele.

Generarea ideilor – luând pe rând fiecare definiție a problemei, se trece mai departe, la strângerea cât mai multor idei de soluționare.

Tehnica presupune punerea de întrebări de genul "În câte moduri am putea să…?". Nici o idee nu trebuie respinsă, indiferent cât de ridicolă sau de absurdă ar părea. Se suspendă, prin urmare, orice critică. Unii recomandă ca etapa aceasta să înceapă cu o pauză de gândire de cinci minute, în care fiecare participant să-și noteze pe hârtie sugestiile pe care dorește să le facă grupului. Alții spun că este preferabilă o abordare colectivă de la bun început, sugestiile făcute fiind notate pe rând de cel care conduce sesiunea, pe tablă sau pe flipchart, astfel încât fiecare să le poată vedea.

În felul acesta, ideile deja rostite acționează ca stimul pentru generarea altora noi. Este de presupus că este o metodă care stârnește foarte multe râsete – un lucru bun, de altfel, cu condiția să nu fie ironice. Cel care conduce sesiunea trebuie să facă tot ce poate ca să încurajeze curgerea liberă a ideilor.

Evaluarea ideilor – unii autori recomandă ca alegerea ideii să nu cadă în sarcina grupului. Cel mult, participanții ar trebui să contribuie la selecția unei liste restrânse cu cele mai bune opțiuni, lăsând alegerea finală în seama altcuiva. Apoi cel care ia decizia trebuie să procedeze într-un mod cât mai sistematic și rațional – momentul gândirii laterale a trecut!

Brainstorming-ul nu este o tehnică prea complexă[1]. Conceptul, destul de simplu, nu este totuși foarte ușor de aplicat în practică. Principalul obstacol este atitudinea oamenilor. Ca și în cazul gândirii laterale, brainstorming-ul poate părea unora forțat și artificial. De aceea, este nevoie de multă pricepere din partea conducătorului sesiunii, ca să reușească să învingă reticența naturală pe care o au unii față de acest tip de "jocuri".

Sesiunea nu poate avea succes dacă persoana care o conduce nu este ferm decisă să o facă să funcționeze, călăuzind grupul cu folos de-a lungul diferitelor etape.

[1] J.G. Rawlinson, op. cit.

Este de asemenea important ca participanții să provină dintr-o varietate de medii, să vină cu experiențe și cunoștințe diferite.

Pe de altă parte, rezultatele nu sunt prea bune dacă participanții aparțin mai multor niveluri de conducere – prezența unui șef de la un nivel prea înalt îi poate inhiba pe ceilalți. Tot așa, prezența unor observatori – persoane aparent inactive – poate acționa ca un factor de inhibiție.

Pentru ca ideile să curgă libere, oamenii trebuie să se poată simți feriți de orice fel de cenzură, să nu le fie teamă că ar putea să pară cuiva "aiuriți" sau "neserioși". Prin urmare, brainstorming-ul este o tehnică pe care trebuie să o folosim cu atenție și sensibilitate[1].

Ca manager, rețineți următoarele:

- Sunteți un model pentru ceilalți
- Puteți oferi celorlalți îndrumări
- Puteți stimula oamenii să reflecte asupra instruirii
- Puteți oferi posibilitatea de a exersa, de a învăța
- Comunicați oamenilor orice succes obținut.
- Revizuiți în mod constant progresele realizate.

[1] L. Lucescu, op. cit., vol. 2.

Bibliografie:

Aristotel, *Retorica*, vol. 1, Capitolul 10, Ed. Univers, București, 1978

Adams. J., Hayes J., Hopson. B., *Transition: Understanding and Managing Personal Change*, London, Martin Robertson, 1976, http://www.eoslifework.co.uk

Adams, J.S. în vol. 2, *Advances in experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, 1965

Belbin, R. Meredith, cercetător, consultant în management *"Team Roles"* - studiu efectuat la Henley Management College, aici vezi: http://www.belbin.com/history.htm, si http://changingminds.org/explanations/preferences/belbin.htm

Covey Stephen R. , *Eficiența în 7 trepte*, București, Ed. ALL, 1994

De Bono, E., *Lateral Thinking for Management*, Harmondworth, Penguin, 1982

Drucker, P. http://www.peter-drucker.com/books/0887306012.html

Drucker, P.F., *The Effective Executive* (1966), citat în Harvard Business Review, mai, 2004

Drucker, P.F., *The Practice of Management* (1954), Harvard Business Review, mai, 2004

Peter Drucker, *Eu nu cred in lideri*, interviu publicat în Capital.ro, august, 2005

Drenth, P.J.D.H. Thierry, P.H. Willems, C.J. de Wolff, *Organisation Studies,* Alvesson, 1987, p. 138*, vezi și Book Reviews la* http://oss.sagepub.com/cgi/reprint/8/2/190

Employee Motivation. Theory and practice, http://www.accel-team.com/motivation/index.html

Fradd, E.H, *Achieving change in the clinical area: supporting innovation*, Senior Nurse, vol. 8

Goethe, J.W. citat, vezi www.phnet.fi/public/mamaa1/goethe.htm

Herriot P., Manning, W.E.G. și Kidd, J.M., *The Content of the Psychological Contract*, British Journal of Management, vol. 8, p. 151-162

Herzberg, F., *Motivation to Work*, New York, Wiley, 1959, vezi și http://businessballs.com/herzberg.html

Len Tischler, *Journal of Organizational Change Management*, arhiva http://business.edu.html

Managing People, vol. 1, București, CODECS, 2002

Maddux, R.B., *Delegating for results*, Kogan Page, London, 1990, p. 40-80

Maslow, A., *Teoria motivațiilor*, 1954, vezi şi http://www.deepermind.com/maslow.htm, http://www.iejs.com/Management/maslows_hierarchy_of_needs.htm, *Project Management*, Bucureşti, CODECS, 2006, p. 45-90

Mintzberg, H., and Van der Heyden, L., *Organigraphs: Drawing how companies really work*, in Harvard Business Review, septembrie-octombrie, 1999, p. 87-94.

Mintzberg. H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973, capitolul "The Managerial roles", și http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/1overview/managerial_roles/mgrl_roles.htm

Mintzberg, H., *Modern Management*, Supervision, Today's Manager, Gemmy Allen, 1998, Mintzberg, H., Business Open Archive: The Nature of Managerial Work, Harper & Row, 1973, *http*://www.lib.uwo.ca/business /mintzberg.html

Pugh D.S. & Hickson D.J., *Managementul organizațiilor,* Ed. CODECS, București, 1994, p. 45-78

Rawlinson, J.G., *Introduction to Creative Thinking and Brainstorming,* London, British Institute of Management Foundation, 1981

Rousseau D.M., *Psychological and Implied Contracts in Organisations*, Employees' Rights and Responsibilities Journal, vol. 2, 1989, p. 121-139

www.business-edu.html

Stewart, R., *Choices for the Manager*, Prentice Hall, 1982, p. 1-165

Vroom, V., *Expectancy theory*, http://www.arrod.co.uk/archive/concept_vroom.php

Anexă
Chestionar pentru autodiagnosticarea stilului managerial[1]

Chestionarul pentru autodiagnosticarea stilului managerial a fost conceput pentru a oferi posibilitatea aprecierii managementului real, așa cum îl percepeți dvs. (dacă una sau mai multe dintre fraze nu corespund experienței dvs. de management, întrebați-vă ce ați face, ce ați gândi dacă ați fi în situația descrisă).

Pentru a realiza acest diagnostic, aveți la dispoziție un set de 48 de itemi, împărțiți în 6 teme, și o grilă de apreciere a fiecărui răspuns după următoarea cotare:

6 puncte, dacă răspunsul corespunde în totalitate - este exact ceea ce faceți;

4 puncte, dacă răspunsul corespunde frecvent – este deseori ceea ce faceți;

2 puncte, dacă răspunsul corespunde cu ceea ce faceți câteodată;

0 puncte, dacă răspunsul nu corespunde de loc, nu e de loc ceea ce faceți.

Pentru a vă face răspunsurile și mai relevante, vă rugăm să utilizați grila în totalitate pentru fiecare dintre cele 6 teme; pentru fiecare temă cel puțin o propoziție să fie cotată cu 0, cel puțin o propoziție cotată cu 2 și cel puțin o propoziție să fie cotată cu 4. Astfel, maximum posibil de puncte pentru fiecare temă va fi de 36.

Acordați cel puțin 15 minute pentru rezolvarea acestui chestionar:

Nr.	ITEMI	0	2	4	6
	SCHIMBAREA				
1	În momentul în care aveți de realizat o schimbare în organizație, nu apelați la colaboratori decât după o reflecție îndelungată.				
2	Dacă domnește un climat de încredere, schimbările care trebuie puse în practică se vor face fără dificultăți.				
3	De fiecare dată când aveți de făcut o schimbare, vă informați colaboratorii pentru a-i implica și, eventual, a-i determina să propună soluții.				

[1] Acest chestionar este preluat din lucrarea *Managementul serviciilor de asistență psihopedagogică și socială*, autor A. Gherguț și este o adaptare după Serge Alecian și Dominique Foucher, *Guide du management dans le service public,* Collection „Service public", Les Editions d'organisation, Paris, 1996.

4	Vi se pare esențial ca schimbările să fie însoțite de instituirea de proceduri clare.				
5	Trebuie să știi să impui schimbările. Dacă se așteaptă adeziunea personalului, nu e posibilă nici o schimbare.				
6	Nu sunteți foarte mult în favoarea schimbărilor deoarece ați constatat că oamenii sunt împotriva lor.				
7	Schimbările! Sunteți de părere că se vorbește mult despre ele și așteptați să vedeți ce se va întâmpla.				
8	Sunteți adeptul maximei conform căreia „e preferabil să bați pasul pe loc în ordine decât să avansezi în dezordine”.				
	GESTIUNEA COMPETENȚELOR				
9	Sunteți de părere că partenerii/colegilor dvs. trebuie să se ocupe singuri de succesul lor profesional.				
10	Nu le cereți colaboratorilor să facă din nou ceea ce nu pot.				
11	Supravegheați posibilitățile partenerilor/colegilor de a-și ameliora cunoștințele și competențele în legătură cu dvs.				
12	Alcătuiți împreună cu colaboratorii planuri de formare individuală pentru a-i face să-și amelioreze competențele.				
13	Dacă ați avea posibilitatea v-ați debarasa bucuros de un colaborator care vă contestă deciziile.				
14	Acceptați ca partenerii/colegii dvs. să urmeze cursuri de perfecționare a căror utilitate profesională nu vi se pare prea evidentă.				
15	Nu luați parte activ la evoluția profesională a colaboratorilor dvs. decât dacă sunteți implicat(ă) personal.				
16	Considerați că procedurile precise sunt indispensabile.				
	CONFLICTELE				
17	În caz de conflict, preferați o discuție față în față care poate răni unui spirit de echipă ambiguu.				

18	Într-o echipă există deseori conflicte cu care știți să vă acomodați dacă nu afectează activitatea.				
19	În cazul unor dezacorduri, ascultați mai întâi pentru a putea înțelege apoi vă puneți de acord cu colaboratorii asupra soluțiilor care trebuie adoptate.				
20	Acordați multă importanță organizării deoarece este o bună modalitate de a controla conflictele.				
21	La apariția unor conflicte, interveniți cât se poate de repede.				
22	Descurajați discuțiile care pot amenința ambianța de lucru.				
23	În caz de conflict, contați mult pe factorul timp pentru redresarea lucrurilor.				
24	Când vă confruntați cu o opoziție, nu ezitați să vă adresați superiorului dvs. ierarhic pentru a vi se da câștig de cauză.				
ECHIPA ȘI COLABORATORII					
25	Pentru dvs., lucrul bine făcut este cel care modelează spiritul de echipă.				
26	Pentru a vă conduce colaboratorii, țineți cont de gradul lor de motivare, de punctele lor tari, precum și de cele slabe.				
27	Când un colaborator nu este de acord cu dvs., vă acordați timp să-i explicați felul în care vedeți lucrurile.				
28	Colaboratorii știu când se pot întâlni cu dvs. pe parcursul unei zile.				
29	Schimbul de idei cu colaboratorii asupra deciziilor luate vi se pare deseori o pierdere de timp.				
30	Părerea dvs. este că un manager trebuie să facă minimum de „valuri” în interiorul echipei și să aștepte de la colaboratori același lucru.				
31	În echipă, fiecare comunică după propria înțelegere și părerea dvs. este că acest fapt nu este treaba dvs.				
32	Pentru a obține un bun spirit de echipă, aveți grijă ca fiecare dintre colaboratorii dvs. să nu intre pe teritoriul celuilalt.				

DECIZIA					
33	Când luați o decizie, le explicați colaboratorilor motivele acesteia și le pretindeți să adere la ea.				
34	Înaintea lansării unei acțiuni, ascultați sugestiile colaboratorilor, dar preferați modalitățile care s-au dovedit deja eficiente.				
35	Când se pune o problemă importantă în echipă, la rezolvarea acesteia solicitați participarea persoanelor interesate.				
36	De fiecare dată când se cere luată o decizie, definiți cu precizie cadrul acesteia (context, riscuri, costuri).				
37	Le pretindeți colaboratorilor să vă urmeze instrucțiunile cuvânt cu cuvânt.				
38	Când se cere luată o decizie, o căutați pe cea care va întruni cel mai puternic consens.				
39	Luarea unei decizii, este înainte de toate, o abilitate, deoarece trebuie să cunoști arta manipulării pentru a-ți atinge scopurile.				
40	O dată decizia luată, definiți în scris procedura care trebuie urmată pentru a o pune în practică				
ORGANIZAREA					
41	După ce ați explicat ce doriți, așteptați ca toată lumea să se organizeze în consecință, pentru a obține rezultatele așteptate.				
42	Necesitatea constantă de adaptare la condiții noi v-a determinat să nu formalizați decât lucrurile esențiale.				
43	Când un colaborator nu este de acord cu dvs., vă acordați timp să-i explicați exact felul în care vedeți lucrurile.				
44	Sunteți atenți ca funcțiile și rolul fiecăruia să fie bine definite.				
45	Numai controlul strict ne permite garanția lucrului bine făcut.				
46	După opinia dvs., controlul nu este necesar dacă în interiorul echipei domnește un bun spirit de echipă.				
47	Vi se pare inutil să vă planificați munca; există atâtea elemente care nu pot fi anticipate.				

48	Sunteți de părere că esențialul este ca fiecare membru al echipei să-și îndeplinească munca încredințată în conformitate cu instrucțiunile definite în prealabil.				

INTERPRETAREA RĂSPUNSURILOR

- Cei 48 de itemi la care ați răspuns sunt regrupați în funcție de stilul de management căruia îi corespunde în parte.
- Evaluarea (0,2,4,6,) pentru fiecare dintre cei 48 de itemi o veți face prin raportare la grila prezentată mai jos, urmând să faceți totalul pentru fiecare stil în parte.

STIL	ITEMI						PROPRIA EVALUARE						Total
Întreprin-zător	1	9	17	25	33	41							
Realist	2	10	18	26	34	42							
Participativ	3	11	19	27	35	43							
Organizator	4	12	20	28	36	44							
Autoritar	5	13	21	29	37	45							
Demagog	6	14	22	30	38	46							
Oportunist	7	15	23	31	39	47							
Birocratic	8	16	24	32	40	48							

Nu există un management ideal, ci 8 stiluri posibile folosite mai mult sau mai puțin de fiecare într-un mod mai mult sau mai puțin coerent și perceptibil. Acțiunea acestor 8 stiluri este cea care dă nota definitorie a managementului dvs.

Iată care sunt caracteristicile acestor stiluri:

ÎNTREPRINZĂTORUL fixează marile orientări și așteaptă de la fiecare dintre colaboratorii săi să se angajeze pe deplin, să se responsabilizeze și să obțină rezultate. Își explică deciziile, deleagă responsabilități, își demonstrează competența, dar își retragere încrederea dacă scopurile nu sunt atinse. Intervine fără întârziere când apare un conflict. *Pentru el, a conduce însemnă a clarifica, a decide, a-i face pe alții să acționeze.*

REALISTUL este un om cu experiență. Crede mult în experiența acumulată prin practică. Pragmatic, el ține cont de persoane și de situații pentru a le fixa scopurile, a le determina nivelul rezultatelor așteptate. Se poate conta pe el și știe întotdeauna să găsească soluția convenabilă. *Pentru el, a conduce însemnă a fi practic.*

PARTICIPATIVUL este conștient că resursele umane sunt o resursă esențială în organizație. În același timp, nu uită că, spre deosebire de alte resurse, acestea nu aparțin organizației. Este doritor să-și consulte colaboratorii deoarece este de părere că aceasta reprezintă maniera cea mai eficace și mai adaptată de a pune în practică scopurile care le sunt fixate. Are dorința de a informa, de a explica. Încurajează confruntarea de idei, este interesat de colaboratorii săi. *Pentru el, a conduce înseamnă a miza pe resursele umane.*

ORGANIZATORUL crede cu putere în virtuțile organizării, ca într-o „țară a nimănui" , care permite controlul jocurilor de influență. Astfel, clarifică el regulile de funcționare din interiorul echipei referitoare la gestiunea timpului, la delegare, la control. Formalizează ceea ce, în opinia lui, trebuie să fie regulile și le utilizează pentru a conduce, pentru a duce la obținerea de rezultate. *Pentru el, a conduce înseamnă definirea structurii ad-hoc și formalizarea regulilor de funcționare care rezultă de aici.*

AUTORITARUL, la fel ca întreprinzătorul, dă instrucțiuni clare și precise. Dar el așteaptă mai mult ca partenerii să-i urmeze instrucțiunile cuvânt cu cuvânt. De fapt supunerea celorlalți este o condiție *sine qua non* pentru a lucra și a realiza scopurile încredințate. Acesta este spiritul care intervine la comiterea unei erori, la declanșarea unui conflict sau în cazul unui control. *Pentru el a conduce înseamnă a lua decizii, a ordona și a controla.*

DEMAGOGUL a moștenit un discurs participativ, dar fără să creadă în el sau fără să reușească să-l pună în practică. El veghează la întreținerea unui bun spirit de echipă, evitând orice neînțelegeri între persoane și căutând să aplaneze dificultățile cât se poate de repede. *Pentru el, a conduce înseamnă a ști să creezi un climat propice în scopul de a-i face pe ceilalți să accepte mai ușor constrângerile.*

OPORTUNISTUL, om cu experiență, are tendința de a manevra, pentru că fie este depășit, fie contează pe timp să aranjeze lucrurile și să rezolve situațiile delicate în favoarea lui. El „navighează" de bună voie la vedere, mai ales când este vorba de efectuarea unor schimbări în interiorul echipei. *Pentru el, a conduce înseamnă a ști să asculți, să manevrezi și să te adaptezi la împrejurări.*

BIROCRATUL, ca organizator, crede în virtuțile organizării, dar pentru el organizarea constituie un scop în sine: fiecare știe ce are de făcut, în respectul legilor și procedurilor. Compartimentarea este un mijloc eficace de realizarea activității. Dacă apar conflicte sau dezacorduri, se face referire la regulamentul, textul, procedura care permit separarea. Relațiile sunt formale. *Pentru el, a conduce înseamnă a aplica*

regulile și procedurile și a respecta formalismul necesar pentru buna funcționare a echipei.

Aceste stiluri pot fi clasificate astfel:

Stiluri eficace – întreprinzător, realist, participativ, organizator (aceste stiluri sunt atribuite celor care pun în practică „Regula celor 4 C": Coerență. Claritate, Curaj și Considerație.

Stiluri ineficace - autoritar, oportunist, demagog și birocrat (aceste stiluri sunt atribuite acelora care constituie surse de ambiguitate și de neînțelegere în interiorul echipei. Sunt situații când putem fi constrânși să le folosim, dar trebuie să fim conștienți de potențiala lor ineficiență).

Clasificați-vă răspunsurile în ordine descrescătoare și veți obține propriul profil managerial.

Pentru a vă înțelege interpretarea, iată câteva căi de gândire:

Gradul de eficacitate managerială reprezintă un dozaj științific al celor 4 stiluri eficace. Sunteți în această situație, dacă ați obținut un scor ridicat (mai mare de 22) și dacă diferențele între cele 4 stiluri sunt de maxim 10 puncte.

Eficiența dvs. managerială se bazează pe un stil clar identificat: sunteți în această situație dacă aveți un scor ridicat (maximum 36 de puncte) și diferențiat (diferența față de cel de-al doilea stil este de cel puțin 5 puncte).

Gradul de „estompare" managerială este dat de prezența cel puțin al unui stil ineficace printre primele 4 stiluri.

Comparați cele 8 stiluri, două câte două (întreprinzător-autoritar; realist-oportunist; participativ-demagog; organizator-birocratic). Sunteți cu atât mai puțin ambiguu în ceea ce privește maniera de acțiune cu cât diferența dintre cele două stiluri este mai ridicată.

Stilul de management nu este monolitic, ci este structurat ca un puzzle ale cărui piese sunt:

- activitatea profesională;
- instituția în cadrul căreia lucrați – cultura sa, prioritățile acesteia;
- colaboratorii – profilul lor, nivelul lor de competență etc.;
- profilul dvs. personal – formația, experiența personală, caracterul etc.

În funcție de împrejurările și marjele de manevră de care dispuneți, veți acorda mai mult sau mai puțină greutate unui parametru sau altul.

Răspunsurile la chestionar reprezintă o radiografie a managementului dvs. la un anumit moment; o modificare de post, de administrație, de colaboratori poate schimba profund stilul sau orientarea managementului dvs.

Capitolul II
Analiza SWOT

Prof. dr. **Mona-Maria Pivniceru***
Psiholog **Cătălin Luca****

1. Noțiuni generale

Analiza SWOT este un instrument de analiză strategică, flexibil și ușor de aplicat pe care o instituție sau o echipă de proiect îl folosește pentru a identifica cele mai potrivite direcții de acțiune[1]. Aceasta permite evaluarea mediului pentru identificarea punctelor forte și a punctelor slabe, a posibilităților și a riscurilor.

Analiza SWOT stabilește gradul de oportunitate și de fezabilitate a unei idei sau a unui plan ce urmează a fi implementat. Scopul analizei SWOT este de a realiza un plan strategic sau de a găsi o soluție la o problemă , luând în considerare factorii interni și externi, a unei echipe sau a unei organizații[2]. Această analiză poate fi realizată individual, de exemplu de prim procuror sau președintele de instanță, sau în grup de membrii colegiului de conducere a parchetului sau a instanței de judecată.

SWOT[3] include în substanța lui patru dimensiuni, care se constituie într-o matrice: S (Strenghts) = puncte tari, W (Weaknesses) = puncte slabe, O (Opportunities) = oportunități și T (Threats) = amenințări.

Pentru a răspunde eficient la schimbările din mediul lor, instituțiile trebuie să-și înțeleagă contextul extern și intern astfel încât să-și elaboreze strategii eficiente cu scopul de a crește performanța instituțională.

---

* Mona-Maria Pivniceru este profesor la Facultatea de Drept a Universității Al.I. Cuza din Iași și judecător la Curte de Apel Iași.

** Psiholog Cătălin Luca este director executiv al Asociației Alternative Sociale.

[1] J.M. Bryson, *Planificarea strategică pentru organizații publice și nonprofit,* Ed. Arc, București, 2002, p. 129.

[2] J.M. Bryson op. cit., p. 92.

[3] J.M. Bryson, op. cit., p. 97.

Pentru a crește performanța instituției este nevoie de realizarea unei planificări strategice.[1]

Punctele tari și slabe ale instituției sunt interne și se referă la starea prezentă a organizației, în timp ce oportunitățile și riscurile, sunt externe și se referă la viitor. Distincțiile dintre intern și extern precum și dintre orientarea spre prezent și cea spre viitor sunt fluide iar persoana sau echipa care realizează analiza nu trebuie să-și facă griji dacă nu reușesc întotdeauna să stabilească foarte clar aceste distincții.

Principalul avantaj al acestei analize îl constituie **consensul** între membrii echipei. După ce au căzut de acord asupra punctelor tari, a punctelor slabe a oportunităților și a amenințărilor care afectează echipa, este mult mai ușor să se identifice soluțiile necesare.

În situația în care analiza se aplică pe comunități, de exemplu pe comunitatea profesională a magistraților, înțelegând prin aceasta și o formă de asociere profesională a acestora, este posibil ca, diferite comunități să nu dorească să se concentreze asupra punctelor forte și a celor slabe, asupra șanselor și a riscurilor, ci asupra speranțelor și intereselor lor în legătură cu comunitatea, în exemplul dat comunitatea profesională a magistraților.

Distincția dintre intern și extern încetează să mai fie foarte semnificativă când este aplicată comunităților, în timp ce atenția pentru speranțe și interese va genera în mare măsură respectul față de valori[2].

2. Realizarea unei analize SWOT

Echipa care efectuează un proces SWOT ia în calcul existența unei activități laborioase în care vor fi implicate intrinsec conflictele de idei.

Este recomandabil să existe un facilitator[3] al întâlnirii, o ordine de zi si sa se folosească de câte ori este posibil tehnica brainstorming-ului[4].

---

[1] W.D. Rees, C. Porter, op. cit., p. 233. V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, op. cit., p. 85.

[2] R.C. Einsweiler, *Personal comunication,* Ed. Academic Press, New York, 1995, p. 143.

[3] Facilitator în sensul folosit în lucrare semnifică persoana care înlesnește, mediază, coordonează și valorizează activitatea grupului în realizarea analizei SWOT.

[4] Brainstorming (furtună de idei), este o tehnică creativă de grup de natură a genera un număr mare de idei și soluții la o problemă. Tehnica este inventată de

Pentru ca soluțiile identificate la sfârșit să fie însușite și aplicate de toți membrii echipei, facilitatorul trebuie sa încerce să-i implice interactiv pe fiecare membru al grupului, pe tot parcursul realizării analizei.

Prima etapă. În realizarea aplicației SOWT constă în desenarea pe o foaie de e flip-chart a schemei de mai jos și afișarea ei într-un loc vizibil pentru toți membrii echipei.

	Pozitiv	**Negativ**
Intern	Puncte tari (“**S**trenghts”) - -	Puncte slabe (“**W**eaknesses”) - -
Extern	Oportunități (“**O**pportunities”) - -	Amenințări (“**T**hreats”) - -

Etapa a doua. Fiecare membru al echipei trebuie să participe cu idei la completarea fiecărei coordonate materializate în schemă. Dintre aceste coordonate punctele tari au un caracter esențial, iar celelalte trei au un caracter potențial. Potențialitatea ultimelor trei coordonate, analiza lor și măsurile luate pot augmenta prima coordonată „respectiv punctele tari”.

Semnificația coordonatelor din schemă:

1. Analiza internă: Se examinează capacitatea echipei sau organizației. Acest lucru are ca rezultat listarea punctelor tari(**S**) si a punctelor slabe (**W**). Este util ca toți membrii echipei care realizează analiza să-și exprime punctele de vedere. Pentru a completa aceste două coordonate puneți întrebări de tipul: ce facem noi?, cum este la noi? etc.

Alex Faickney Osborn în 1939, fondată pe stimularea grupului și declanșarea controlului logic și social. Brainstorming-ul cuprinde patru faze. În faza de producere a ideilor, participanții, care au caracteristici personale și socio-culturale diferite, trebuie să lucreze asupra unei probleme precise și concrete, prezentată într-o manieră simplă și respectând următoarele reguli: fiecare să elaboreze un număr maxim de idei; să realizeze asociații libere de idei, chiar năstrușnice; să excludă orice judecată și critică; să folosească tot ceea ce s-a spus pentru a transforma, combina și ameliora ideile. Climatul de grup entuziast și competitiv de scurtă durată stimulează creativitatea. Ședința este condusă de o persoană care notează toate sugestiile, asigurând faza de aprofundare, faza de eliminare și cea de definitivare a ideilor selecționate, în colaborare cu responsabilii organismului care au pus problema.

Pentru rubrica **„Puncte tari".**

Pentru completare rubricii puncte tari se identifică și se iau în considerare toate calitățile, caracteristicile, valorile, competențele, eficacitățile, capacitățile raportate la problema pentru care se realizează analiza SOWT. Acestea se pot realiza folosind cu titlu exemplificativ următoarele întrebări:

- Care sunt avantajele instituției, echipei dvs., în special sub aspectul resurselor (umane, materiale, financiare, logistice, informaționale etc.)?
- Ce știți să faceți cel mai bine prin intermediul instituției, echipei?
- Cum ați ajuns să fiți apreciați de colegi din instituții similare sau de persoanele din comunitate? Vă sprijină aceste persoane în implementarea noii idei? Cum?
- Ce vă motivează în ceea ce faceți?
- Ce valori aparțin instituției, echipei dvs.?
- Care este cea mai apreciată trăsătură a instituției, echipei dvs.?
- Aveți parteneri instituționali (departamentali) puternici? Vă sprijină aceste instituții, departamente în implementare proiectului, ideii noi? Cum?
- Care sunt realizările care avantajează (departamentul) instituția?
- Prin ce se particularizează activitatea dvs. față de celelalte instituții similare?

Pentru rubrica **"Puncte slabe"**

Pentru completare rubricii puncte slabe se identifică și se iau în considerare toate elementele, activitățile și caracteristicile, nevaloroase, vulnerabile, sensibile, atacabile, pernicioase raportate la problema pentru care se realizează analiza. Acestea se pot realiza folosind cu titlu exemplificativ următoarele întrebări:

- Ce ar mai trebui îmbunătățit la instituția, echipa dvs.?
- Ce nu stăpâniți în managementul și activitatea curentă a instituției, echipei?
- Ce anume credeți că nu veți putea realiza? De ce?
- Care sunt punctele slabe din punct de vedere profesional sau în activitatea pe care o depuneți în cadrul instituției?
- Aveți insuccese? Cărui lucru, fapt îi atribuiți insuccesele instituției, echipei dvs.?
- Ce ar trebui evitat în activitatea instituției, echipei dvs.?
- Vă lipsesc partenerii de activitate?
- Care este cea mai nefavorabilă trăsătură a instituției, echipei dvs.?

- Ce experiențe neplăcute ați trăit în activitatea curentă a instituției, echipei?
- Ce vă lipsește din punctul de vedere al logisticii, dotării sau resurselor umane?

2. Analiza externă: Se ia în considerare principalele elemente din mediul extern și identificați acele puncte care pot fi oportunități (**O**) sau amenințări (**T**) pentru instituție. În completarea acestor coordonate puneți întrebări de tipul ce fac ei, cum se întâmplă lucrurile în exterior.

Pentru rubrica **"Oportunități"**

Pentru completarea rubricii oportunități se identifică și se iau în considerare toate elementele, împrejurările, situațiile, potrivite, pertinente, propice, favorabile, judicioase existente în mediul extern care au un caracter pozitiv raportat la problema analizată.

Acestea se pot realiza folosind cu titlu exemplificativ următoarele întrebări:

- De unde provin șansele care vă avantajează cel mai mult echipa, instituția?
- Care sunt cele mai atractive tendințe în domeniul de activitate a echipei, instituției din care faceți parte?
- În ce domeniu se găsesc perspectivele cele mai promițătoare?
- Există tendințe favorabile privind mărirea bugetului echipei, instituției?
- Care sunt oportunitățile de instruire, training și perfecționare pentru personalul echipei instituției?
- Există tendințe favorabile parteneriale, economice, legislative, sociale inclusiv în politicile guvernamentale și de administrație locală?

Pentru rubrica **"Amenințări"**

Pentru completarea rubricii amenințări se identifică și se iau în considerare toate elementele, împrejurările, evenimentele situațiile, periculoase, primejdioase, neprielnice, nefaste, dezavantajoase existente de mediul extern și care pot afecta nefavorabil problema analizată.

Acestea se pot realiza folosind cu titlu exemplificativ următoarele întrebări:

- Cu ce obstacole cu care vă confruntați în activitatea dvs.?
- Care sunt acțiunile competitorilor?
- Se vor schimba pretențiile beneficiarilor față de activitatea, serviciile și munca instituției dvs.?

- Schimbările/tehnologie îngreunează, amenință poziția instituției?
- Aveți probleme cu debitele financiare, circulația banilor și strategiile de atragere de fonduri?
- Lipsesc oportunități de instruire, training și perfecționare pentru personalul organizației?
- Există tendințe nefavorabile sociale, legislative, economice, politice, inclusiv în politicile guvernamentale și de administrație locală?

3. Interpretarea analizei SWOT

Analiza SWOT se interpretează în modul următor[1]:

După ce au fost obținute datele din analiza SWOT, trebuie adoptate deciziile cu privire la ce este de făcut. Pentru aceasta urmați pașii de mai jos:

1. Stabiliți corespondentele. Desenați pe o nouă foaie de flip-chart, cu formatul de mai jos, si afișați lângă foia cu datele analizei SWOT.

	Puncte tari (**S**)	Puncte slabe (**W**)
Oportunitati (**O**)	I (S-O)	**II** **(W-O)**
Amenințări (**T**)	III (S-T)	**IV** **(W-T)**

Echipa care realizează analiza va stabili elementele corespondente din cele patru ferestre SWOT. Un exemplu de corespondenta S-O poate fi următoarea:

[1] J.M. Bryson, op. cit.

Punct tare (**S**): dosarele se repartizează pe complete de judecată aleatoriu, în sistem informatizat, judecătorul lipsă din complet pentru termenul de judecată a cauzei va fi înlocuit cu un alt judecător indicat pe lista de permanență a instanței pentru acel termen (zi)

Oportunitate (**O**): dosarul poate fi adus cu cel puțin cinci zile înaintea ședinței de judecată, înregistrarea computerizată de îndată a mersului dosarului ar asigura disponibilitatea lui pentru studiu.

2. Stabiliți direcțiile de acțiune. Aplicați următorul algoritm:

► **cadranul I** (*intersecția punctelor tari cu oportunități*)

Luați decizia de a ***investi*** în potențarea punctelor tari, pentru a fructifica la maxim oportunitățile;

► **cadranul II** (*intersecția punctelor slabe cu oportunitățile*)

Stabiliți dacă oportunitățile respective sunt suficient de importante pentru a merita să se investească în transformarea punctelor slabe în puncte tari. Daca da, folosiți-vă pentru asta de un alt punct tare sau de o altă oportunitate;

► **cadranul III** (*intersecția punctelor tari cu amenințările*)

Stabiliți dacă este realist ca amenințarea să fie depășită prin forțele echipei. De obicei se consideră că este ineficient să se mențină niște puncte tari atâta timp cât mediul nu oferă nici o oportunitate și se adoptă decizia de ***retragere*** din zonele respective.

► **cadranul IV** (*intersecția punctelor slabe cu amenințările*)

Conștientizați-i pe toți membrii echipei, că într-o astfel de zonă aveți ***o problemă gravă și urgentă***, care poate să pună în pericol funcționarea echipei. Acordați o atenție deosebită identificării unor soluții care să îndepărteze pericolul.

Concluzie:

Răspunsurile eficiente se bazează pe punctele tari și minimizează sau depășesc punctele slabe pentru a profita de șanse și reduce sau depăși riscurile.

4. Aplicație practică

Problema: circuitul defectuos al dosarului în cadrul instanței.

Scurtă prezentare a problemei și structura organizatorică afectată de problemă:

De la înregistrarea cererii de chemare în judecată/apel/recurs cauza se înregistrează în documentele oficiale ale instanței, înregistrare care însoțește toate actele de procedură în legătură cu aceasta până la epuizarea ciclului judiciar inițiat de parte. Acest circuit al dosarului în instanță trebuie să asigure transparența actului de justiție în sensul de a fi prezent pentru studiu la dispoziția părților implicate în conflict, a procurorului dacă este cazul, și a instanței de judecată pentru studiu. Toate acestea realizând transparența actului de justiție materializată în accesul imediat a celor implicați în actul de justiție la cunoașterea actelor și faptelor de procedură efectuate în cauza respectivă, asigurarea verificării corectitudinii înserării datelor în evidențele obligatorii ale instanței; verificarea în orice moment a stadiului de evoluție a cauzei; posibilitatea de control asupra documentelor de instanță etc.

Efectuarea cu întârziere a activităților de înregistrare în documentele de evidență obligatorie ale instanței de către personalul abilitat legal cu efectuarea acestor operațiuni, punerea la dispoziție a acestor cu întârziere de către grefierul de ședință a dosarului în care acesta la rândul său a efectuat cu întârziere activitatea de grefier în acea cauză constituie elemente de natură a periclita activitatea de judecată prin indisponibilizarea dosarului în așa fel încât nici justițiabilii nu pot lua cunoștință de conținutul pieselor de la dosar și nici judecătorul nu poate citi în termen util ședința de judecată sau dosarul pentru ședința de judecată cu consecința afectării credibilității actului de justiție.

Punctele tari:

- existența unui sistem de repartizare a cauzelor aleatorie în sistem informatizat;
- existența personalului auxiliar instruit IT, sau în curs de instruire;
- existența unui control a compartimentelor auxiliare de registratură/arhive/grefieri efectuat de judecători;
- alocarea unei logistici de profil în scopul obținerii informației prompte despre mersul cauzei;
- coordonarea serviciilor de registratură/arhivare/grefieri în scopul optimizării circuitului cauzei;

- punerea la dispoziția justițiabilului a sistemului informatizat (computer) cu ajutorul căruia își poate identifica cauza și urmări traseul ei.
- Motivația individuală a echipei constă în dorința de a-și exercita profesia cu competență și profesionalism în scopul transparenței și credibilizării actului de justiție.

Puncte slabe:

- discontinuități de operare în registrele instanței rezultate din necoordonarea în activitatea serviciilor de registratură/arhivă/grefieri;
- întârzieri de operare generate de întocmirea cu depășirea termenului de efectuare a lucrărilor pe compartimente;
- comunicarea defectuoasă între compartimente generată de slabe abilități de comunicare între șefii de compartimente ca și între aceștia și personalul din subordine;
- management de tip autocrat practicat de șefii compartimentelor;
- supraaglomerarea compartimentelor instanței cu cauze generată atât de insuficiența personalului auxiliar cât și de încărcătura mare de cauze, consecință a schimbărilor legislative privitoare la competența instanțelor;
- insuficiența abilităților optime de folosire a dotărilor tehnice de către personalul auxiliar;
- apariția în presa locală a unui articol care a asimilat cu un act de corupție neglijența personalului auxiliar de a înregistra cauza unei persoane în circuitul obligatoriu al instanței cu consecința imposibilității acesteia de a se prezenta la judecată și de a-și susține cauza.

Oportunități:

- parteneriat cu catedra de management din cadrul Facultății de Științe Economice cu scopul de a desemna o persoană care să analizeze și să optimizeze managementul la nivelul șefilor de departament;
- inițierea și organizarea unor cursuri de management cu șefii de departament;
- parteneriat cu catedra de comunicare a facultății de psihologie pentru a desemna un specialist care să analizeze și să optimizeze comunicarea la nivelul șefilor de departamente, între acestea cât și pentru personalul auxiliar;
- curs de optimizarea abilităților de comunicare a managerilor și personalului din departamente;

- parteneriat cu Facultatea de Automatizări și Calculatoare în modalitatea modulelor pedagogice realizate de studenți de la această facultate în scopul optimizării abilităților de optimizare a aparaturii tehnice din dotare (în orașele fără universități se poate apela la serviciile unei firme specializate);
- cursuri de formare inițială și formare continuă pentru dobândirea, îmbunătățirea și consolidarea cunoștințelor juridice de profil;
- seminarii descentralizate cu participarea șefilor de departamente ale instituțiilor similare din alte județe la care să se prezinte modalitățile de funcționare a activității propriilor compartimente și identificarea unor posibile soluții comune;
- ședințe operative de lucru desfășurate sub conducerea judecătorului delegat în scopul identificării și corijării deficiențelor semnalate.

Amenințări:

- o mai bună organizare a managementului la nivelul compartimentelor registratură/arhivă/grefieri la alte instanțe similare din țară;
- dorința firească a justițiabilului de a beneficia și practic, efectiv de dreptul la informare și accesul la justiție drepturi care de fapt sunt stabilite prin lege;
- frustrarea justițiabilului pus în imposibilitatea de a-și valorifica ori apăra dreptul său datorită disfuncționalității activității la aceste compartimente;
- eventualitatea unor campanii negative în presa locală și națională cu riscul exacerbării unor lipsuri mărunte și afectării imaginii și credibilității instanței în comunitatea locală și ideea de justiție în sens general;
- lipsa resurselor financiare pentru efectuarea unor acte de procedură;
- posibilitatea redusă de participare a personalului auxiliar la seminarii de formare profesională datorită numărului redus de personal existent la aceste compartimente (absența lor ar afecta cursul normal al desfășurării activităților compartimentului);
- lipsa strategiei pe termen scurt, mediu și lung ori neaplicarea acesteia la activitatea compartimentelor instanței;
- probleme ale instituțiilor responsabile cu formarea continuă (lipsă buget pentru realizarea seminariilor; număr mic de formatori; absența curriculei pentru temele de interes), care afectează negativ formarea personalului de profil.

Cadranul I

- Inițierea unor cursuri de IT pentru întregul personal aparținător compartimentelor registratură/arhivă/grefieri la nivel descentralizat prin folosirea studenților de anul trei care își realizează modulul pedagogic. Cursurile vor fi efectuate în afara orelor de program.
- Analiza managementului la nivel de compartimente și formarea profesională managerilor de compartimente pentru amendarea deficiențelor de management sesizate în activitatea lor;
- Ședințe de lucru a personalului auxiliar din compartimentele registratură/arhivă/grefieri având ca obiect explicarea modalităților de repartizare aleatorie a cauzelor în acord cu dispozițiile legale în materie;
- Justițiabilul să aibă acces la documentul legal prin care s-a stabilit modalitatea de repartizare aleatorie a cauzelor de la același computer cu accesibilitate generală pentru justițiabil;
- Realizarea unui evaluări privind comunicarea intra și inter-compartimental;
- Cursuri de optimizare a abilităților de comunicare a personalului centrate pe nevoile identificate în urma evaluării;
- Identificarea instanțelor cu gradul de eficiență cel mai ridicat în materia circuitului optim al dosarelor în instanță pentru a prelua bunele practici în domeniu.

Cadranul II

Parteneriatele identificate ca oportunități de evaluarea și formare a personalului din compartimentele registratură/arhivă/grefieri în domeniile IT, comunicare și management sunt suficient de importante pentru a transforma următoarele puncte slabe ale personalului din aceste compartimente în puncte tari astfel:

- se înlătură discontinuitatea de operare în registrele instanței,
- se facilitează comunicarea optimă inter și intra-compartimente;
- se schimbă tipul de practică managerială de la managerul de tip autocrat la cel de tip democrat;
- se dobândesc abilități tehnice privind utilizarea optimă a dotărilor compartimentale;
- se inițiază o întâlnire cu mass-media în scopul prezentării modificărilor survenite în aplicarea celei mai bune soluții în circuitul dosarelor;

Materializarea practică a evaluării și a seminariilor de formare de tipul celor prezentate au costuri foarte mici.

Cadranul III

Oportunitățile identificate în domeniile însușirii de abilități, aptitudini și atitudini în materiile IT, comunicare și management sunt suficient de importante pentru ca, printr-o investiție minimală să se mențină și să se dezvolte punctele tari utilizându-se și capacitatea și disponibilitatea de dezvoltare profesională a personalului implicat cât și oportunitățile conferite de mediul extern. Prin aceasta se evidențiază practica unui management pro-activ. Consecințele schimbărilor propuse se vor reflecta pe termen lung și în calitatea actului de justiție.

Cadranul IV

Întâlnire de lucru cu personalul aparținător compartimentelor de registratură, arhivă și grefieri, separat ori în comun în scopul conștientizării acestora în privința punctelor slabe și a amenințărilor existente referitoare la circuitul dosarelor în instanță în scopul de a se identifica soluții pentru diminuarea/înlăturarea punctelor slabe.

De asemenea se va responsabiliza fiecare persoană implicată în activitatea de circuit a dosarelor prin utilizarea binomului stimulent – sancțiune.

Concluzii

Rezultatele analizei coordonatelor SWOT relevă identificarea de soluții, optime realiste, aplicabile și ieftine pentru realizarea legalității și transparenței în domeniul înregistrării circuitului dosarelor în instanță.

Astfel, soluțiile identificate vor fundamenta transparența și corectitudinea actului de justiție materializat în următoarele aspecte: înregistrarea completă și corectă a cauzelor și a fazelor procesuale în care acestea se află; circuitul fără sincope a dosarului în instanță; respectarea termenelor de efectuare a lucrărilor pe dosar precum și a celor de înregistrare; disponibilitatea de studiu a dosarului pentru părți, procurori dacă este cazul și instanța de judecată; informarea în orice moment cu privire la stadiul procesual al dosarului; celeritatea accesării informației privind traseul dosarului.

Bibliografie:

Bryson, J.M., *Planificarea strategică pentru organizații publice și nonprofit,* Ed. Arc, București, 2002

Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S., *Managementul organizației,* Ed. All Beck, București, 2003

Doron, R., Parot F., *Dicționar de Psihologie,* Ed. Humanitas, București, 2006

Einsweiler, R.C., *Personal comunication,* Academic Press, New York, 1995

Gherguț, A., *Managementul serviciilor de asistență psihopedagogică și socială,* Ed. Polirom, Iași, 2003

Rees, W.D., Porter C., *Arta managementului,* ed. a 5-a, Ed. Tehnică, București, 2005

Capitolul III
Colaborare inter-instituțională

Prof. dr. **Mona-Maria Pivniceru***
Psiholog **Cătălin Luca****

1. Considerații generale

Sistemul judiciar antrenează pe lângă activitatea instanțelor de judecată și cea a parchetelor o serie de legături intrinseci cu alte entități componente de sistem: Poliția, institutul de Medicină Legală, Serviciul de Probațiune, Autoritatea Tutelară, Direcția Generală de Asistență Socială și Protecție a Copilului, ONG-uri, și nu în ultimul rând rețeaua de penitenciare.

Între toate acestea trebuie să existe un cadru conceptual care să garanteze că toate instituțiile implicate în realizarea justiției, dincolo de specificitatea formei de realizare, își înțeleg competențele și obiectivele și conlucrează spre realizarea unei finalități unice, realizarea actului de justiție.

Pentru realizarea unei colaborări interinstituționale eficiente poate fi utilizată de către managerii acestor instituții metoda parteneriatului.

2. Fundamente ale parteneriatului

Parteneriatul reprezintă un instrument de colaborare care se concretizează într-o contribuție de optimizare a actului de justiție. Parteneriatul poate fi un sistem formal și informal de suport care asigură o gamă

---

* Mona-Maria Pivniceru este profesor la Facultatea de Drept a Universității Al.I. Cuza din Iași și judecător la Curte de Apel Iași.

** Psiholog Cătălin Luca este director executiv al Asociației Alternative Sociale.

largă de oportunități deoarece aduce diferite domenii de expertiză în prim plan.[1]

Deși nu este definit în Dicționarul Explicativ al Limbii Române[2], iar Dicționarul de Neologisme[3] definește parteneriatul ca „Asociere a doi sau mai mulți parteneri (de afaceri), literatura de specialitate în materie de management consacră definirii parteneriatului o varietate de definiții care se completează reciproc.

Astfel, parteneriatul a fost definit[4] ca fiind un „termen nou pentru comportamentul rezonabil, conștiincios și profesionist. Pentru cei care nu-și pierd niciodată din vedere țelurile, nu este ceva nou, ci pur și simplu un management eficace".

Într-o altă definiție[5] parteneriatul reprezintă o sinergie „un efort de cooperare și colaborare managerială, între părți contractante, asociate, pentru finalizarea unui proiect în modul cel mai eficient posibil, prin stabilirea unor obiective comune, întreținerea unor canale de comunicare deschise și rezolvarea împreună a problemelor pe măsură ce apar."

Parteneriatul poate fi considerat ca o abordare de management utilizată de două sau mai multe instituții, organizații pentru realizarea unor obiective specifice prin maximizarea eficacității resurselor fiecărui participant, abordare care este fundamentată pe o metodă convenită de comun acord pentru rezolvarea problemelor și pentru implementarea unor îmbunătățiri cuantificabile[6].

În consecință, într-o viziune adaptată a teoriei managementului de proiect[7], parteneriatul poate fi definit ca o relație în care:

---

[1] D.L. Seader, *The United States Experience with Outsourcing, Privatization and Public Private Partnerships,* New York, 2002, p. 182.

[2] Dicționarul explicativ al limbii române, ed. a II-a, Ed. Univers Enciclopedic, București, 1998.

[3] F. Marcu, *Marele dicționar de neologisme, ediție revizuită, argumentată și actualizată,* Ed. Saeculum I.O., București, 2002, p. 643.

[4] E. Larson, *Jurnal of management in Engineering,* ASCE, 1995, p. 7.

[5] Asociația Americană de Arbitraj (1993), *Construction Industry Dispute Avoidance: The Partenering Process*, NCDRC, New York. citat de J.R. Turner, J.S. Simister, în Manualul Gower de management de proiect, Ed. CODECS, București, 2004, p. 551.

[6] J. Bennet, S. Jayes, *Trusting the Team, The best practice guid.* The University of Reading, 1995.

[7] S. Cook, E. Hancher, *Partenering Contracting for the future, Journal of Management in Engineering,* ASCE, 1990.

- Cu toții caută soluții din care instituțiile partenere să aibă de câștigat (exercitarea normală a competențelor, credibilitate publică, realizarea justiției ca act social etc.).
- Se pune preț pe relațiile de cooperare și colaborare pe termen lung. (fundamentarea unor metodologii de colaborare în absența unor dispoziții legale reglementatoare. Spre exemplu în situația unor colaborări obligatorii cum ar fi colaborarea dintre instanțele de judecată și medicina legală).
- Încrederea și sinceritatea sunt lucruri normale;
- Toți sunt încurajați să abordeze deschis orice problemă;
- Inovarea este încurajată (identificarea de noi mecanisme cu observarea dispozițiilor legii de natură a valorifica resursele locale);
- Fiecare partener este conștient de nevoile, preocupările și obiectivele celuilalt, și are tot interesul să-și ajute partenerul să și le realizeze.

Astfel înțeles, parteneriatul nu semnifică un nou termen la modă, ci este o procedură aptă pentru a facilita funcționarea relațională de sistem. Prin urmare parteneriatul nu reprezintă o confuzie a competențelor între parteneri, o translare a competențelor de la un partener la altul în afara dispozițiilor legale, nu amestecă răspunderile între parteneri și nici nu are ca efect preluarea decredibilizării unora dintre instituțiilor partenere de către celelalte.

Privit în sens larg parteneriatul nu se referă doar la sisteme și metode ci se referă la oameni dându-le posibilitatea să acționeze mai eficace și mai eficient.

Plecând de la premiza că justiția în gama complexă a formelor sale de manifestare implică contacte și contingențe de la instituții de vârf ale statului până la cetățeanul în slujba căruia de fapt este se pot identifica o serie de forme de parteneriat având ca finalitate redarea credibilității actului de justiție prin aceea că implicate fiind în activitățile de parteneriat fiecare din instituțiile și organismele partenere vor contribui în limitele competențelor lor legale la realizarea actului de justiție.

3. Forme de parteneriat

Astfel, putem identifica ca forme de parteneriat parteneriatul strategic alături de parteneriatul de proiect.

Parteneriatul strategic poate fi definit ca „o relație de parteneriat formal definită ca atare, menită să sporească succesul demersurilor

multiple de proiect pe termen lung"[1], care se susține prin analiza periodică a tuturor proiectelor aflate în derulare.

În sistemul judiciar se pot imagina parteneriate strategice între parchete și instanțe, pe de o parte și alte entități pe de altă parte cum ar fi spre exemplu: cu penitenciarul care ar putea consta în crearea unor mecanisme suple, sigure și flexibile în vederea prezentării inculpaților în timp util la termenele de judecată; cu laboratorul exterior de medicină legală pentru a fi efectuate în termen rezonabil a tuturor expertizelor și lucrărilor de specialitate dispuse de parchet și instanța de judecată, atât în materie penală cât și civilă; cu serviciul de autoritate tutelară în vederea efectuării complete și la termenul fixat de parchet sau instanță a anchetelor sociale atât în cauzele cu minori cât și în cauzele cu persoane care au nevoi speciale; cu serviciul de probațiune în scopul realizării în termen a rapoartelor presentențiale, informării rapide a judecătorului cu privire la încălcarea condițiilor stipulate în sentința judecătorească de către persoana avută în supraveghere, acordarea de asistență și consiliere de calitate ori de câte ori este cazul victimelor infracțiunilor; cu referire specială la activitatea parchetelor parteneriatul cu poliția poate releva o colaborare eficientă atât în situația urmăririi penale supravegheate de procuror cât și în cea efectuată la cererea acestuia.

Dată fiind varietatea domeniilor și situațiilor care presupun colaborarea putem reține că parteneriatul strategic asigură beneficii progresive prin valorizarea rezultatelor experiențelor pozitive de colaborare interinstituțională ceea ce implică elaborarea unui cadru conceptual lărgit, concentrat pe o viziune comună asupra actului de justiție sau a activității judiciare și parajudiciare care contribuie la realizarea acestuia. Dincolo de exemplele enumerate anterior se pot identifica și alte activități ori metodologii pretabile la parteneriat fiind important a se lua în considerare următoarele recomandări: stabilirea unui etalon de comparație cu alte instanțe din țară în domeniile de elecție; negocierea nivelului de performanță a potențialului partener strategic cu luarea în considerare a dispozițiilor legale; schițarea unui plan clar definit de îmbunătățire a performanței, pe măsură ce angajamentul partenerial evoluează în timp.

[1] R.J. Stephenson, *Project Partenering for the Design and Construction Industry,* Wily, New York, 1996, p. 552.

Parteneriatul de proiect sau parteneriatul pe termen scurt poate fi definit ca o implicare colaborativă interinstituțională *uno ictu* pentru atingerea unui scop comun care nu se pretează la angajamente pe termen lung. De exemplu parteneriatul dintre un tribunal și un ONG, ori primăria din urbe în vederea implementării muncii în folosul comunității ca alternativă la sancțiunea privativă de libertate.

Parteneriatul de proiect prezintă avantajul că poate fi mai ușor monitorizat, stimulează implicarea și colaborarea interinstituțională în vederea aplicării unor idei novatoare.

4. Elementele esențiale ale parteneriatului

Presupunând că prin definiție fiecare membru al parteneriatului își respectă competențele legale în principiu cadrul general de constituire a unor activități parteneriale se fundamentează pe o strategie de suport care implică următoarele elemente:

a) Înțelegere comună și angajament față de misiune, viziune și obiective. Acest element implică intrinsec participarea a încă patru factori cheie [1].

i) Nevoia resimțită. Colaborarea este periclitată dacă participanții nu resimt intensitatea problemei pentru care s-au întâlnit și care trebuie rezolvată. Construirea colaborării este o activitate uneori dificilă care necesită timp și muncă. De asemenea reprezentantul fiecărei instituții partenere va trebui să facă concesii, să desemneze unul sau mai mulți reprezentanți ai instituției responsabili de implementarea activităților, să aloce timp, bani și alte resurse. Succesul colaborării depinde de persoana sau instituția din parteneriat pentru care colaborarea este sau nu o prioritate. „Formarea viziunii nu este numai un proces intelectual; este un proces al pasiunii. Fără pasiunea de a aborda o problemă definită în comun angajamentul se pierde."[2] se ignoră problemele care conduc la conflict și în consecință acestea vor afecta negativ colaborarea. Mai mult, este important pentru toți partenerii să înțeleagă și să se pună de acord în legătură cu scopul și natura relațiilor. Cu alte cuvinte, se realizează ceea ce se înțelege prin colaborare.

[1] S. Aldrige, D. Halpern, S. Fitzpatrick, *Social Capital. A Discussion Paper*. London: Performance and Innovation Unit, 2002, p. 126.

[2] S. Aldrige, D. Halpern, S. Fitzpatrick, op. cit., p. 43.

ii) Obiective clar definite. Este posibil pentru membrii unei colaborări să fie de acord asupra unei viziuni și misiuni, în special dacă acestea sunt stipulate în termeni generici pentru a asigura consensul participanților. În orice caz înțelegerea privind obiectivele comune scrise trebuie să fie specificată, ceea ce poate crea probleme pentru anumite entități parteneriale. Se cere o specificitate crescută astfel încât în timpul procesului ceea ce se relevă la lumină să reprezinte diferențele dintre aceste entități. Este important să nu se treacă peste această etapă pentru a evita conflictul sau pentru a se trece la un nivel de abstractizare care să atragă consensul. Continuarea evitării definirii diferențelor și adresării acestora nu face decât să amâne conflicte viitoare.

iii) Schimbarea operațională. În mod ideal colaborările sunt construite pe baza concepției că a munci împreună va aduce mai mult succes decât a munci separat. Succesul se naște din diferite moduri de a lucra participativ. Există situația în care un membru a unei entități parteneriale sau chiar aceasta să își extindă limitele practicii sale obișnuite situație în care aduce prejudicii menținerii integrității organizaționale dincolo de încălcarea competențelor legale a acelei entități.

iv) Munca realistă. Este esențial pentru parteneri să nu își stabilească ținte de neatins, ca de exemplu într-un parteneriat care are ca scop implementarea alternativelor la detenție pentru minori să nu se considere de către entitățile implicate că toți minorii din comunitate aflați în conflict cu legea penală vor primi pedepse neprivative de libertate. Dacă scopurile sunt nerealiste managerii instituțiilor cât și persoanele desemnate de manageri ca fiind responsabili de implementarea parteneriatului vor fi descurajați, iar colaborarea va intra lent în declin. Împărtășirea unei viziuni pentru schimbarea treptată și stabilirea obiectivelor în mod adecvat permite grupului să se concentreze pe schimbare, identitate sau formare, pe măsură ce se trece de la o etapă la alta.

b) Relații de încredere între parteneri. O a doua condiție necesară pentru o colaborare reușită o reprezintă relațiile de încredere. Încrederea se structurează în timp trecând de la stadiul inițial de fundamentare a parteneriatului spre o încredere completă care reprezintă stadiul de dezvoltare optim al colaborării. O colaborare partenerială de succes presupune manageri flexibili, care gândesc în termenii binelui instituției, au răbdare și au încredere în ceilalți. Prezența în grup a unei persoane aparținând unei instituții partenere care este suspicioasă și reticentă în legătură cu motivația celorlalți parteneri poate absorbi

întreaga energie necesară realizării unui parteneriat de succes. De asemenea persoana care exagerează în acordarea încrederii celorlalți în luarea deciziilor care pot avea impact asupra propriei instituții poate să zădărnicească colaborarea. Următoarele patru puncte constituie indicatori pentru a urmări dezvoltarea procesului de încredere:

i) Cultura instituției. Încrederea trebuie construită chiar și de către managerii instituțiilor implicate în parteneriat. Aceasta se dezvoltă în timp și prin experiență. Dificultatea în dezvoltarea încrederii este exacerbată de realitatea conform căreia colaborările sunt constituite din entități care oferă resurse complementare. Aceste instituții nu sunt similare și au diferite viziuni. De exemplu, coordonatorul unui adăpost pentru victimele traficului de ființe umane este adesea o persoană care cunoaște profilul și factorii de vulnerabilitate a persoanelor traficate. Procurorul care instrumentează cauze cu victime ale traficului de persoane care au nevoie de adăpost va defini siguranța adăpostului din propria perspectivă. Învățarea dezvoltării încrederii este un proces lent și dificil, care necesită verificarea limbajului, înregistrarea realizării promisiunilor și respectarea pozițiilor celorlalți membri ai colaborării pentru a constitui o nouă cultură.

ii) Stiluri individuale. Există diferențe clare privind stilurile de comunicare. Sunt persoane care comunică prin prisma emoțiilor în timp ce altele sunt mai cerebrale. De asemenea persoana care este orientată pe detalii consideră că acei care nu gândesc la fel sunt indiferenți față de rolul lor în colaborare. Persoana care este orientată înspre acțiune este frustrată de intelectualul care dorește să continue colectarea informației. La început, este important pentru parteneri să își rezerve timp să se aprecieze unii pe alții, să-și aprecieze contribuția unică pe care o pot aduce diferențele și stilul lor unic.

iii) Egos și domeniul de competență. Atunci când se configurează colaborarea, instituțiile implicate în parteneriat își aduc în prim plan persoanele cele mai competente, cunoscuți în general ca „numărul unu" sau „numărul doi" în instituția respectivă. Este necesară abilitatea de a tempera egos-ul sau disputele.

iv) Evitarea conflictului. Sunt multe cazuri în care colaborarea eșuează deoarece oamenii consideră că a lucra împreună înseamnă că nu există conflict. Conflictul este o etapă naturală în dezvoltarea colaborării și apare atunci când un partener este blocat în îndeplinirea obiectivului propus. Întregul proces de construire a colaborării se bazează pe dezvoltarea diferitelor modalități de lucru astfel încât blocarea răspun-

surilor tipice și construirea de noi răspunsuri este obișnuită. Încrederea în bunele intenţii ale partenerului care a generat conflictul permite să se dezvolte un alt răspuns la nevoi. Neabordarea problemelor și conflictelor pe măsură ce apar este un pas înaintea eșecului.

c) Conducerea (leadership). „Conducerea colaborativă" sună ca un oximoron atât cât natura colaborării este munca în echipă. Managementul și conducerea (leadership) sunt însă necesare. Atunci când se formează colaborările, conducerea (leadership) nu este clară. Scopul este de a aduna parteneri complementari separați care consideră că vor lucra împreună dar nu este clar cum vor face acest lucru. Munca este în responsabilitatea liderilor instituțiilor parteneriale, așa încât noii colaboratori sunt majoritatea lideri fără subalterni. Pe de altă parte, este important ca reprezentanții agențiilor să fie persoane în poziție de decizie care să posede o viziune destul de largă astfel încât să privească dincolo de sarcinile de serviciu, către sarcinile de dezvoltare ale unui sistem colaborativ.

i) Persoane nepotrivite. Periclitează colaborarea partenerială managerii care situează înaintea colaborării parteneriale instituția proprie, precum și cei care participă la întâlnirile de lucru doar pentru a culege informații cu scopul de a-și proteja propria instituție, atitudini care frânează coagularea unei gândiri creative, necesară în statuarea modalităților de lucru pentru finalizarea scopului partenerial declarat.

ii) Pe cine implicăm și la ce moment. Există dezbateri referitoare la gradul de atragere partenerială pentru implementarea unui nou proiect: participarea tuturor instituțiilor care au tangență cu actul de justiție sau doar a acelora care au implicare directă. Unii autori[1] argumentează ideea potrivit cu care sarcina inițială a unei colaborări este construirea relației, un nivel larg de includere va încetini procesul. Alți autori[2] sunt preocupați de faptul că lipsa reprezentării poate să conducă la neîncredere din partea comunității. În opinia noastră includerea în parteneriat ar trebui să se facă după criteriul posibilității de influențare directă și în mod particular, prevalența a acelora care au o tangență nemijlocită cu actul de justiție. Acestui nucleu partenerial pe care îl putem numi *nucleu partenerial de bază* i se pot adăuga în timp pe măsura extinderii ariei de cuprindere a problematicii juridice și a implicațiilor ei în sfera

[1] S. Aldrige, D. Halpern, S. Fitzpatrick, op. cit., p. 67.
[2] Idem, p. 143.

socială noi parteneri pe care îi denumim *parteneri de tranziție* și parteneriatul astfel structurat necesită din nou abordarea problematicii încrederii reciproce. Dacă se includ parteneri pentru care inițiativa nu este o prioritate se poate atenua energia celorlalți parteneri. Este mai puțin probabil ca acești parteneri își vor extinde resursele pentru colaborare.

d) Structura pentru implementarea planului. În mod necesar implementarea planului necesită o structură care să susțină activitatea partenerială. Această structură presupune existența unei cronograme de realizare a activităților propuse; instituțiile implicate au nevoie de un calendar al întâlnirilor fiecare dintre acestea trebuind a fi consemnate în minuta întâlnirii care va fi disponibilă ori de câte ori este nevoie. Fundamentul structural se bazează pe o componentă financiară precum și una de personal.

i) Componenta financiară. Această componentă nu este de esența parteneriatului. Cu toate acestea unele proiecte și programe nu se pot dezvolta în absența acestei componente determinând ca lipsa de mobilizare a unor resurse financiare să lipsească de finalitate unele parteneriate necesare. În mod esențial însă colaborarea trebuie să vizeze realizarea unor schimbări instituționale care antrenează resurse de același profil și nu pe programe de finanțare. O colaborare eficientă reprezintă congruența dintre resurse și eforturi.

ii) Componenta de personal. Există riscul ca persoanele desemnate de managerii instituțiilor implicate în parteneriat să nu corespundă exigențelor impuse de natura proiectului derulat, punând în pericol implementarea planului colaborării. Reticența personalului pentru colaborare, competențe colaborative scăzute ca și absența receptivității acestuia la specificul programului și la metodologia de derulare a lui, constituie un impediment în realizarea programului partenerial. Pe bună dreptate în literatura de specialitate s-a afirmat că „Partenerii se pot considera voluntari în acest efort operând în afara obligațiilor lor curente. Cu timpul ei pot să simtă că nu mai pot continua această muncă. Problema apare atunci când partenerii nu au analizat cu grijă de ce anume au nevoie în legătură cu o altă persoană, organizând pozițiile personalului pentru a susține structura existentă.[1]"

[1] Idem, p. 82.

5. Modelul constituirii unui parteneriat colaborativ

În oricare din formele de parteneriat analizate (strategic sau de proiect) se pot constitui parteneriate colaborativ care au ca scop găsirea de soluții în probleme majore cum ar fi credibilitatea actului de justiție, celeritatea procedurilor judiciare, optimizarea imaginii sistemului judiciar și nu în ultimul rând probleme referitoare la drepturile minorităților, a refugiaților, și într-un cadru mai general respectarea drepturilor omului și a componentelor sale intime.

În literatura de specialitate s-a imaginat[1] constituirea unui proces colaborativ în cinci etape, a cărui aplicare practică s-a constituit într-o strategie verificată și un model de întărire a parteneriatelor deja stabilite precum și de continuare a viziunii lor în multe țări ale lumii[2].

Cele cinci etape se prezintă astfel:

Etapa 1. Evaluare. Se constituie un grup mic cu rolul de a realiza modul în care se pot optimiza practicile existente la nivel inter-instituțional. În această etapă se realizează autoevaluări și se identifică potențialii colaboratori, problemele, interesele, nevoile, așteptările, contextul și punctele de vedere divergente. De asemenea se stabilește o conducere comună, reguli de bază pentru a lucra împreună și dacă este cazul se determină modul de finanțare a planului colaborativ.

Etapa 2. Designul strategiei. În această etapă partenerii stabilesc o bază comună de colaborare. Tot acum se construiește încrederea și dreptul de proprietate asupra ideii care a fundamentat parteneriatul. Realizarea acestei etape implică intrinsec simbioza altor trei elemente:

- *Dezvoltarea unui mesaj*. Operațiunea implică o prezentare clară a problemei în sensul de a indica viziunea, misiunea și scopul parteneriatului. Totodată mesajul include ideea că parteneriatul reprezintă expresia valorilor și aspirațiilor instituțiilor implicate cu specificarea beneficiilor rezultate din parteneriat și nu în ultimul rând cu conștientizarea imaginii publice a acestuia.

- *Dezvoltare unui plan de comunicare a mesajului.* Această activitate presupune identificarea potențialilor mesageri în sensul de elecție a instituției cu cea mai mare credibilitate de comunicare a mesajului. De

[1] Idem, p. 158.

[2] J. Murdoc, *Realizarea de parteneriate eficiente,* 2006, p. 45. Vatra Dornei 28 noiembrie – 01 decembrie 2006, Partners for democratics change, în cadrul proiectului „Alternative Sociale – Un O.N.G. mai puternic, un partener mai puternic".

asemenea trebuie a fi determinate barierele potențiale ce există în fundamentarea potențialului parteneriat ca și modalitățile de depășire a lor precum și dezvoltarea strategiilor necesare pentru a rezolva problematicele legate de eventualii oponenți și detractori. Se va delimita în această etapă locul și modalitatea de comunicare a mesajului: întâlniri publice sau private etc.

- *Formularea unei strategii de participare*. Toate aceste elemente constituie premisele realizării scopului parteneriatului care constă în realizarea înțelegerii, a devotamentului și a încrederii în parteneriat. În acest scop se ia în considerare nivelul și sincronizarea activităților participative cu impact asupra eficienței activității parteneriatului.

Etapa 3. Schimbul de informații. În această etapă se construiește un plan strategic. Potențialii parteneri identifică obiectivele și interesele comune, evaluează capacitatea de a atinge aceste obiective, precum își clarifică și așteptările. Este important să existe un bun management al întâlnirii care să suscite abilitățile de comunicare și în același timp să ajute pe fiecare partener să se simtă inclus în structura de parteneriat. Totodată, în această etapă este necesară dezvoltarea instrumentelor tehnice de lucru și stabilirea contactelor între instituții pentru a implementa activitățile inserate în parteneriat. Etapa are un caracter deschis permițând recursul la etapele anterioare în vederea facilitării aderării de noi membri la parteneriat dacă obiectivele propuse reclamă acest lucru.

Etapa 4. Planificarea și implementarea acțiunii. Echipa de lucru identifică și stabilește dezvoltarea planului de atingere a rezultatelor, a resurselor necesare printr-un proces lucrativ cu consecința implementării planului de acțiune. Tot în acest moment, partenerii construiesc o strategie de evaluare permanentă care îi ajută să identifice schimbările specifice de sistem care se cer a fi ajustate, să realizeze modificări pe termen mediu și să măsoare rezultatele.

Etapa 5. Monitorizarea și evaluarea. Ultima etapă vizează urmărirea planului de implementare cu evaluarea gradului de îndeplinire a obiectivelor propuse. Pentru realizarea acestui scop se cer a fi realizate următoarele coordonate:

- *Dezvoltarea indicatorilor de măsurare și evaluare a progresului* prin identificarea indicatorilor relevanți care constituie semnale obiectiv verificabile de indicare a nivelului de îndeplinire a obiectivelor;

- *Cunoașterea nivelului propriu de pornire* care reprezintă un coordonat de comparare a situației dinainte și de după derularea activității

de parteneriat prin determinarea punctului de start legat de orice indicator și obiectiv de natură a demonstra impactul parteneriatului;

- *Implicarea partenerilor relevanți în monitorizare și evaluare* în sensul de împărtășire a realizărilor obținute; colectarea și analiza din mers a datelor care are drept rezultat îmbunătățirea în relevanță și eficiență a proiectului, activitate pe care se fondează selecția de informații ce urmează a fi folosită în implementarea proiectului;

- *Informarea partenerilor cu privire la progrese, rezultate și realizări* în scopul de a explica constituenților ce anume s-a implementat din programul respectiv utilizând căile idonee de realizare acestui scop cum ar fi publicarea de studii de caz, mese rotunde, seminarii, conferințe etc.;

- *Adoptarea și dezvoltarea strategiei de implementare* ca rezultat a valorificării etapei de monitorizare și evaluare în scopul identificării de noi provocări ori de refacere a procesului pe măsura neobținerii rezultatului scontat.

6. Studiu de caz al unui parteneriat colaborativ

Pornind de la realitatea socială care constă într-o creștere a numărului de infracțiuni săvârșite asupra minorilor și dat fiind imperativul de protecție juridică a acestei categorii de persoane vulnerabile se poate imagina un parteneriat public-privat constituit din următoarele instituții și entități: Instanțele de judecată organizate de lege specializate în judecarea cauzelor cu minori indiferent de gradul de jurisdicție în care se află; parchetele corespunzătoare gradului de jurisdicție a instanțelor pe lângă care se află, poliția și organizația neguvernamentală care are în obiectul său de activitate și competență recunoscută în domeniul protecției copilului.

Etapa 1. Se constituie un grup de inițiativă coagulat în jurul inițiatorului de parteneriat, organizația neguvernamentală. Se trec în revistă dificultățile cu care se confruntă fiecare dintre aceste instituții și entități în a asigura efectivitatea protecției victimelor minore ale abuzurilor sexuale.

Dintre potențialii parteneri primii trei (instanțe, poliție, parchet) au un cadru legal de referință în materie de minori atât în privința dispozițiilor de ordin material cât și a celor de ordin procedural. Scopul

aderării la parteneriat fiind acela de a realiza cu mijloacele specifice și în limitele competențelor legale protecția copilului. Cel de-al patrulea partener reprezentat de o organizație neguvernamentală are înscris în statutul său ca obiect de activitate protecția copilului indiferent în ce situație se ală acesta și respectarea plenară a drepturilor sale.

Inițierea parteneriatului a fost determinată de punerea la dispoziția celorlalți parteneri a serviciilor specializate de evaluare și asistență psihologică pentru copiii victime ale abuzurilor sexuale.

Optimizarea relațională și de scop:

- Complinirea lipsei de abilități de profil ale polițistului și procurorului în audierea minorului victimă a abuzului sexual. În ipoteza săvârșirii unei infracțiuni privitoare viața sexuală a cărei victimă este un minor, ofițerul de poliție sau procurorul reclamă prezența unui psiholog care să efectueze un raport de evaluare psihologică a cărui importanță în procesul penal constă în: poate influența menținerea stării de arest preventiv datorită periculozității sociale relevate de concluziile raportului fundamentat pe: intensitatea traumei suferite de copil, caracterul repetat al actului infracțional, modalitatea de săvârșire a infracțiunii (prin amenințare sau violență), posibilul abuz și asupra altor minori etc. Preluarea copilului abuzat în cursul sau după epuizarea procedurilor judiciare pentru consiliere psihologică/psihoterapie cu scopul reducerii consecințelor negative ale abuzului.
- Raportul specializat de evaluare formulat de psihologul organizației neguvernamentale poate furniza datorită elementelor descriptive referitoare la impactul psiho-socio-emoțional negativ suferit de minorul victimă a infracțiunii elemente de natură a influența pedeapsa aplicată infractorului.
- În stabilirea daunelor materiale și morale raportul de evaluare psihologică furnizează elemente apte să determine prin evaluarea impactului pe care trauma l-a produs asupra copilului (tulburări de somn, tulburări alimentare, hipersexualitate, tulburări de atașament, tulburări comportamentale etc), întinderea daunelor la care va fi obligat inculpatul.
- Aportul adus de psiholog în calitate de expert atunci când este solicitat de instanță să dea lămuriri suplimentare cu privire la raportul de evaluare pe care la efectuat. În această modalitate se complinește prin pregătirea de specialitate a psihologului distanța existentă între sistemul legal pe care îl aplică judecătorul și realitatea factuală pe care o relevă psihologul intrat în universul minorului la care instanța nu poate accede datorită lipsei cunoștințelor de profil.

În consecință fiecare din instituțiile implicate în parteneriatul inițiat de ONG și inclusiv acesta își realizează scopul prevăzut de lege (primele trei instituții) ori constituit ca obiect de activitate (ONG) privitor la protecția copilului, parteneriatul astfel inițiat urmărind ca în raport cu competențele specifice stabilite de lege fiecare dintre aceste instituții să realizeze scopul parteneriatului.

Date fiind specificitatea și cadrul legal în care își realizează competențele instituțiile nu au o conducere comună, ci un set de reguli de bază și de bune practici necesare implementării obiectivului partenerial de care sunt răspunzători managerii tuturor instituțiilor implicate în parteneriat.

Etapa 2. Partenerii au statuat asupra paternității ideii de parteneriat colaborativ în sensul apartenenței acesteia ONG-ului. Tot acum se realizează următoarele trei elemente:

- Dezvoltarea unui mesaj. Mesajul include prezentarea clară a ideii de protecție a copilului conform cadrului legal existent dar va cuprinde totalitatea elementelor de pro-activitate necesare materializării cadrului juridic existent și a particularizării lui în raport de fiecare caz în parte. Finalizarea acestui parteneriat va aduce beneficii fiecăreia dintre instituțiile partenere și o imagine publică pozitivă datorită faptului sprijinul acordat prin serviciile puse la dispoziție de ONG care facilitează și complinește lipsa cunoștințelor de specialitate din partea celorlalte instituții, iar documentația furnizată de ONG în cazurile instrumentate de celelalte instituții constituie suporturi juridice și elemente de formare a convingerii intime a judecătorilor. În acest mod cei chemați a se pronunța în legătură cu copiii victime ale abuzurilor sexuale vor înțelege mai bine situația specială în care copiii se află, consecințele abuzurilor săvârșite asupra lor și vor milita în parteneriat funcție de competențele specifice fiecărui partener la diminuarea consecințelor negative. Pe de altă parte rapoartele de evaluare psihologică furnizate de specialiștii ONG-ului partener pot furniza și alte indicii necesare înlăturării din cadrul familiei a celor care atentează la sănătatea fizică și mentală a copiilor, contribuind astfel dincolo de scopul circumscris parteneriatului la un scop mai larg care constă în protecția normalității vieții de familie centrată în mod special pe interesul de creștere, îngrijire și educare adecvată a copiilor.
- Dezvoltarea unui plan de comunicare a mesajului. Astfel fundamentată esența parteneriatului s-au structurat deja ca parteneri de

program instituțiile și ONG-ul inițiator de proiect neexistând bariere potențiale de parteneriat. S-au stabilit ca locul de comunicare a mesajului să fie reprezentat de sediul Curții de Apel Iași, sediul Parchetului de pe lângă Tribunalul Iași și sediul Asociației Alternative Sociale. Modalitatea de comunicare a mesajului stabilită este întâlnirea dintre reprezentanții partenerilor.

- Formularea unei strategii de participare. Strategia de participare constă în verificarea dosarelor atât în faza de urmărire penală cât și cea de judecată la care s-au realizat activitățile specificate în scopul de parteneriat.

Etapa 3. Schimbul de informații

S-a evaluat capacitatea de a se atinge obiectivele fixate de parteneri. Nucleul partenerial de bază cu respectarea dispozițiilor legale în materie de protecția copiilor va solicita în orice chestiune care privește problematica victimei minore a abuzurilor sexuale aportul de specialitate a ONG-ului partener. Procedându-se în acest mod fiecare instituție implicată în parteneriat își va realiza obiectivele vizând protecția copilului într-un mod complet și profesionist și de asemenea se va scurta durata procedurilor care impietează grav asupra nevoilor urgente de protecție și asistență a copilului victimă cât și de realizarea protecției sociale eficiente prin condamnarea infractorului care a produs un impact negativ asupra conștiinței publice. Astfel, scopul fiecăreia dintre parteneri a fost atins, ca și scopul general comun care constă în ideea de justiție și securitate socială.

Etapa 4 . Planificarea și implementarea acțiunii

Această etapă este structurată într-o serie de fascicole componente a căror congruență duce la atingerea rezultatelor parteneriatului colaborativ.

Materializarea în scris a consensului partenerial. Entitățile partenere își articulează în scris scopul comun care constituie aria de colaborare între acestea, care constituie finalizarea demersului și a aportului fiecărui partener la realizarea scopului. Astfel, se vor stabili scopul parteneriatului, durata acestuia, căi și mijloace de realizare, atribuțiile comune ale partenerilor, atribuțiile specifice fiecărui parteneri în parte, consecințele în cazul nerespectării obligațiilor parteneriale etc.

Pentru transpunerea în practică a ideilor parteneriale se determină strategiile de aplicat. Astfel dubla exigență care privește judecarea cu celeritate a cauzelor cu minori victime ale abuzurilor sexuale și reabili-

tarea psihologică și reinserția socială a acestora impune ca fiecare dintre parteneri să își realizeze atât în temeiul legii (primele trei entități), cât și în temeiul misiunii din statut să-și realizeze obligațiile legale și cele de parteneriat în legătură cu scopul propus. În finalizarea acestui demers poliția, parchetul și instanțele de judecată vor trata cu maximă urgență situația minorului victimă a abuzului și în același mod vor apela la ONG-ul partener pentru a complini cu servicii psihologice cadrul juridic în care sunt implicați minorii victime. În același mod ONG-ul partener va răspunde cu solicitudine la solicitările adresate lor de poliție, parchet, instanță cu privire la efectuarea raportului de evaluare psihologică precum și a altor activități conexe. Dacă primii trei parteneri își execută obiectivul în temeiul legii și prin urmare instituții de stat fiind sunt finanțate de statul roman, ONG-ul partener este o persoană juridică de drept privat care se autofinanțează. Nu poate fi ignorat nici faptul că pentru ONG-ul partener parteneriatul cu scopul menționat anterior are o durată limitată determinată de durata proiectului. La finalizarea proiectului se pune problema reevaluării parteneriatului din perspectiva aportului de resurse puse în comun pentru implementarea scopului.

Prin urmare statuarea asupra necesității colaborării cu ONG-ul partener și nevoia resimțită a unei evaluări psihologice efectuată de persoane specializate în toate cauzele cu minori abuzați determină ca partenerii persoane juridice de drept public să deruleze în așa fel parteneriatul încât să evite după epuizarea parteneriatului efectuarea de cheltuieli de către ONG-ul partener dispus să continue colaborarea și încetarea finanțării lui. Astfel minorul victimă a abuzului indiferent dacă este din municipiu sau județ va fi adus la sediul ONG-ului de către lucrătorul de poliție fără a implica cheltuieli din partea ONG-ului, prezentarea organului de poliție la sediul ONG-ului pentru a ridica rapoartele de evaluare psihologică etc.

Etapa 5. Monitorizare și evaluare

Planul de implementare este urmărit în sensul statuării asupra gradului de îndeplinire a obiectivelor propuse. Astfel, în județul Iași parteneriatul între poliție, parchet și instanțe de o parte și Asociația Alternative Sociale pe de altă parte a determinat incidența următorilor indicatori relevanți:

- numărul de solicitări lunare de evaluări psihologice adresate ONG-ului de către parchet, poliție și instanțe;
- numărul de evaluări psihologice realizate de ONG lunar;

- resursele consumate pentru realizarea evaluărilor;
- numărul de solicitări de psihologi ai ONG-ului partener prezenți ca martori experți în instanța de judecată;
- eventuale conflicte apărute în procesul colaborativ și modul în care acestea au fost rezolvate;

Evaluarea se poate realiza lunar, sau trimestrial, bianual sau anual în funcție de modul în care partenerii au convenit. Datele de evaluare au scopul să conștientiza evoluția parteneriatului și a rezultatelor acestuia, de a optimiza eventualele sincope colaborative și de disemina bunele practici în comunitățile profesionale similare sau academice.

Modalitățile concrete de mediatizare a rezultatelor obținute pot fi: work-shop-uri, seminarii, conferințe și simpozioane, articole de profil, cărți publicate etc. Toate acestea fiind dublate și de scopul evaluării utilității instrumentelor create.

Concluzie

Parteneriatul prezentat are menirea de a demonstra că dincolo de exclusivitatea competențelor legale a celor trei instituții publice (poliție, parchet, instanță) și a identității de scop statuat prin actul de constituire (O.N.G.) se pot imagina și finaliza parteneriate în scopuri benefice și utile cum ar fi cel de protecție a drepturile copilului aflat în dificultate și rezultat al unui parteneriat de acest gen poate consta în permanentizarea parteneriatului prin găsirea unei căi legale de instituționalizare a serviciului de asistență psihologică acordat de ONG. Se relevă astfel necesitatea unui aport colectiv a instituțiilor de genul celor analizate care să aibă drept scop protecția și reabilitarea copilului victimă a abuzurilor și neglijării și buna practică ca rezultat partenerial ar trebui să constituie obiect *de lege ferenda* atât în privința evaluării psihologice în problematica copiilor victime ale abuzurilor sexuale cât și a victimelor infracțiunilor în general.

Bibliografie:

Alexander, I.C., *Real Civil Societie. Dilemmas of Institutionalisation,* London Sage, 1998

Bennet, J. și Jayes, S., *Trusting the Team, The best practice guid.* The University of Reading, 1995

Bryson, J.M., *Planificarea strategică pentru organizații publice și nonprofit. Ghid pentru consolidarea și susținerea realizărilor organizaționale,* Ed. Arc, București, 2002

Cook, S., Hancher, E., *Partenering: Contracting for the future, Journal of Management in Engineering,* ASCE, 1990

Dicționarul Explicativ al Limbii Române ed. a II-a, Ed. Univers Enciclopedic, București, 1998

Institutul pentru Politici Publice București, *Parteneriat Public-Privat. Soluție pentru un mai bun management al comunităților locale din România,* 2004

Larson, E (1995), *Jurnal of management in Engineering,* ASCE

Lessons Learned From Building Collaborations, Protecting Our Children: A comunity Approach to Child Protection Efforts, Protecting Children, vol. 17, nr. 2, American Humane Association, 2002.

Marcu, F., *Marele dicționar de neologisme. Ediție revizuită, argumentată și actualizat,* Saeculum I.O., București, 2002

Stephenson, R.J., *Project Partenering for the Design and Construction Industry,* Wily, New York, 1996

Seader, D.L, *The United States Experience with Outsourcing, Privatization and Public Private Partnerships,* New York, 2002

Turner, R.J., Simister, S.J., *Manual Gower de Management de Proiect,* Codecs, București, 2004

Capitolul IV
Specificul managementului în instanțele judecătoreşti

Jud. **Diana-Mihaela Cheptene-Micu***
Jud. **Lucian Iuşan****

Secțiunea I. Structura organizatorică a instanțelor şi managerii sistemului

Detalierea și implicit prezentarea specificului managementului în cadrul instanțelor judecătorești, impune prezentarea sintetică și schematică a atribuțiilor managerilor sistemului, așa cum sunt ele prevăzute de Legea nr. 304/20041[1] și de Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești[2].

---

* Jud. Diana-Mihaela Cheptene-Micu este președinte la Judecătoria Iași.

** Jud. Lucian Iușan este președintele Tribunalului Timiș.

[1] Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, republicată în M. Of. nr. 827/13.09.2005, modificată și completată prin Legea nr. 17/2006 pentru modificarea și completarea Legii nr. 567/2004 privind statutul personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea, Decizia nr. 345/2006 a Curții Constituționale, O.U.G. nr. 50/2006 privind unele măsuri pentru asigurarea bunei funcționări a instanțelor judecătorești și parchetelor și pentru prorogarea unor termene, O.U.G. nr. 60/2006 pentru modificarea și completarea Codului de procedură penală, precum și pentru modificarea altor legi.

[2] Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești, adoptat prin Hotărârea C.S.M. nr. 387/2005 (M. Of. nr. 958/28.10.2005), modificat și completat prin: Hotărârea C.S.M. nr. 352/2006 pentru modificarea Regulamentului de ordine interioară al instanțelor judecătorești (M. Of. nr. 491/7.06.2006), Hotărârea C.S.M. nr. 635/2006 pentru completarea anexei la Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești (M. Of. nr. 844/13.10.2006) și Hotărârea

Punctarea grupată pe atribuții comune și distincte ale aceluiași tip de manager din cadrul instanțelor judecătorești, în concret ale unei Curți de Apel, evidențiază rolul fiecăruia dintre aceștia și conturează imaginea finală a structurii organizatorice judiciare.

1. Atribuții ale preşedinților de instanță

Sediul materiei: *Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești: art. 10 alin. (1), art. 12 alin. (1) și art. 16 alin. (1).*

1.1. Atribuții comune ale preşedinților judecătoriilor, tribunalelor şi curților de apel

- convoacă, anual sau ori de câte ori este necesar, adunarea generală a judecătorilor;
- convoacă colegiul de conducere al instanței și prezidează ședințele acestuia;
- desemnează judecătorii care, potrivit legii, urmează să îndeplinească și alte atribuții decât cele privitoare la activitatea de judecată;
- desemnează, prin rotație, judecătorii care să efectueze anumite acte, dintre cele date în competența Inspecției judiciare a Consiliului Superior al Magistraturii, la solicitarea acesteia;
- propune Consiliului Superior al Magistraturii numirea în funcția de președinte de secție;
- asigură, în condițiile legii, colaborarea instanței cu parchetele de pe lângă acestea, cu organele de poliție, cu organizațiile profesionale ale avocaților, notarilor publici, consilierilor juridici, executorilor judecătorești, experților și interpreților, precum și cu alte instituții și organizații;
- repartizează personalul în cadrul compartimentelor auxiliare ale instanței;
- desemnează vicepreședintele sau, după caz, judecătorul care îl înlocuiește atunci când lipsește din instanță și în toate situațiile de imposibilitate temporară de exercitare a funcției;
- urmărește și răspunde de repartizarea aleatorie a cauzelor, potrivit legii.

C.S.M. nr. 46/2007 pentru completarea Regulamentului de ordine interioară al instanțelor judecătorești (M. Of. nr. 107/13.02.2007).

1.2. Atribuții comune ale preşedinților tribunalelor şi curților de apel

- ia măsuri pentru organizarea și buna funcționare a instanței pe care o conduce, precum și a activității instanțelor din circumscripția tribunalului, respectiv a curții de apel;

- asigură și verifică, personal sau prin intermediul vicepreședintelui ori al altor judecători pe care îi desemnează în acest scop, cu aprobarea Colegiului de conducere, respectarea obligațiilor legale și a regulamentelor de către judecători și personalul auxiliar de specialitate, la toate instanțele din circumscripție;

- urmărește permanent realizarea unui management eficient al resurselor umane la tribunal, respectiv curtea de apel și la instanțele din circumscripția acestora, pentru asigurarea unei dimensionări echilibrate a volumului de activitate, raportat la fiecare persoană și propune măsuri pentru suplimentarea sau reducerea numărului de posturi;

- este ordonator terțiar, respectiv secundar de credite și răspunde de folosirea, conform legii, a sumelor primite de la buget, de integritatea bunurilor încredințate unității pe care o conduce, deținerea la zi a contabilității și de prezentarea dărilor de seamă contabile asupra execuției bugetare. Această atribuție poate fi delegată vicepreședintelui sau managerului economic.

2. Atribuții distincte ale preşedinților de instanțe

2.1. Atribuții distincte ale preşedintelui judecătoriei

Sediul materiei: *Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești – art. 16 alin. (1) lit. c), d), e).*

- organizează și verifică activitatea judecătorilor stagiari și asigură condițiile necesare pentru buna desfășurare a stagiului;

- numește, când este cazul, judecătorul de serviciu și stabilește locul și programul de desfășurare a activității acestuia;

- organizează, coordonează și controlează activitatea personalului din cadrul compartimentelor auxiliare ale instanței;

2.2. Atribuţii distincte ale preşedintelui tribunalului

Sediul materiei: *Regulamentul de ordine interioară al instanţelor judecătoreşti – art. 12 alin. (1) lit. n).*

- numeşte grefierii arhivari şi registratorii de la tribunal şi judecătoriile din circumscripţia acestuia;

2.3. Atribuţii distincte ale preşedintelui curţii de apel

Sediul materiei: *Regulamentul de ordine interioară al instanţelor judecătoreşti art. 10 alin. (1) lit. c), e), i), j), k), n), q), ş), t), u), v).*

- organizează şi coordonează controlul administrării curţii de apel şi al instanţelor din circumscripţia acesteia;
- desemnează judecătorii care răspund de organizarea activităţii de formare profesională continuă a judecătorilor de la curtea de apel şi instanţele din circumscripţia acesteia;
- emite avizul consultativ în vederea prezentării la examenul de capacitate al judecătorilor stagiari;
- deleagă, cu acordul lor, judecătorii de la judecătoriile, tribunalele sau tribunalele specializate din circumscripţia curţii de apel, în condiţiile legii;
- solicită Consiliului Superior al Magistraturii, în condiţiile legii, delegarea judecătorilor;
- numeşte personalul auxiliar de specialitate şi personalul din departamentul economico-financiar şi administrativ al curţii de apel şi al instanţelor din circumscripţia acesteia;
- aprobă transferul, delegarea, detaşarea şi dispune promovarea şi aplicarea sancţiunilor disciplinare pentru categoriile de personal menţionate mai sus;
- ia măsuri pentru respectarea programului de activitate şi folosirea eficientă a timpului afectat acestuia de către întreg personalul curţii, pentru îndeplinirea la timp şi în condiţii de calitate a lucrărilor şi pentru stabilirea unor raporturi de serviciu care să asigure realizarea corespunzătoare a atribuţiilor;
- aprobă stimulentele băneşti provenite din timbrul judiciar, premiile şi primele prevăzute de lege pentru judecători şi celelalte categorii de personal din cadrul curţii de apel şi a instanţelor judecătoreşti din circumscripţia acesteia;

- îndrumă și verifică activitatea inginerului constructor de la curtea de apel; această competență poate fi delegată managerului economic;
- sesizează comisia medicală de specialitate în cazul prevăzut de art. 62 alin. (1) lit. b) din Legea nr. 303/2004;
- ia măsuri pentru elaborarea și publicarea jurisprudenței curții de apel;

2.4. Scara managerială funcțională a curților de apel

Fie că atribuțiile manageriale arătate mai sus sunt izvorâte din Legea nr. 303/2004, Legea nr. 304/2004, din Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești, fie că sunt generale sau concrete ori conceptuale, de comunicare sau tehnice, așa cum au fost sintetizate mai sus, ele dezvoltă scara managerială funcțională la nivelul oricărei curți de apel.

Președintele curții de apel se află în vârful acestei scări, în descendența căreia se află mai multe trepte, entități, reprezentate fiind de tribunalele și judecătoriile din circumscripție, conform reprezentării grafice de mai jos (figura nr. 1).

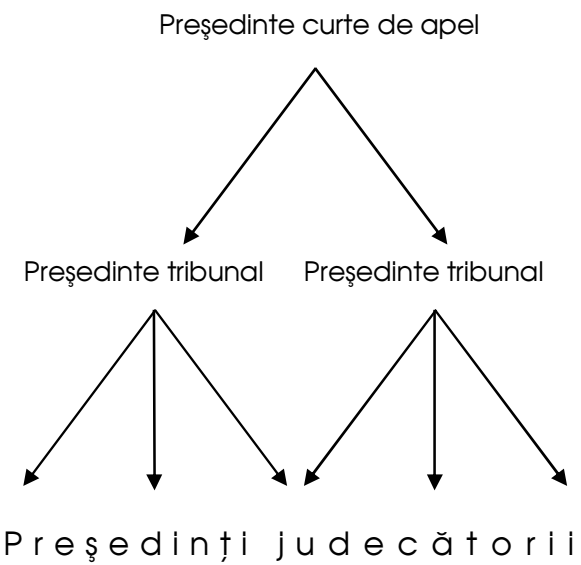

Figura nr. 1

Se desprinde din analiza atribuțiilor managerilor de instanțe ideea conform căreia fiecare președinte gestionează o entitate distinctă, aflată însă în interdependență cu celelalte instanțe din circumscripție, formând astfel un mecanism unitar al cărui funcționare depinde, în mare măsură, de evoluția în parametrii normali a fiecărei trepte.

Pentru o atare realizare președinții instanțelor au la îndemână atribuțiile comune și care, utilizate corespunzător, determină o susținere a treptelor din imagine, asigurând astfel verticalitatea scării.

În fapt, președinții instanțelor trebuie să fie leaderi și nu numai manageri, caracterizându-i spiritul de echipă, capacitatea de a fi penetranți, să-și apere interesele într-un mediu care impune o astfel de atitudine, dar trebuie să și coopereze, aspect necesar în organizațiile mari cu activitatea completă, așa cum sunt instanțele judecătorești.

Leaderii au viziuni[1] și în elaborarea unui plan își stabilesc o strategie, ținând cont de interesele celorlalți colaboratori și a altor grupuri din cadrul organizației.

De asemenea, leaderii stabilesc o rețea de relații luând în considerare persoane – cheie: superiori, colaboratori, subordonați, persoane din exterior.

Dezvoltând schema grafică prezentată în figura nr. 1, atribuțiile comune ale președinților de instanță dar și pe cele distincte, rezultă în accepțiunea noastră o serie de aptitudini necesare managerilor, în funcție de treapta ierarhică pe care activează.

2.5. Aptitudinile necesare managerilor

În raport cu treptele ierarhice în care își desfășoară activitatea, aptitudinile manageriale ale președintelui de instanță sunt următoarele:

a. președintele – managerul judecătoriei

- necesită o solidă pregătire atât în domeniul de activitate al instanței cât și în cel al managementului;

[1] E. Burduș, Ghe. Căprărescu, *Fundamentele managementului organizației,* Ed. Economică, p. 107.

- lipsa de reticență în a aborda împreună cu personalul auxiliar, șefii sau colegii problemele ivite;

- abilități tehnice, vizând înțelegerea sarcinilor specifice și cunoașterea foarte bună a activității desfășurate în cadrul tuturor sectoarelor auxiliare precum și a tehnicilor și metodelor utilizate în cadrul acestora.[1]

b. președintele – managerul tribunalului

- capacitate de comunicare dezvoltată;
- abilități și tehnici de negociere;
- evaluator al situaților de criză, urmate de identificarea unor soluții optime de stingere a acestora.

c. președintele – managerul curții de apel

- vizionari și strategi;
- spirit de echipă;
- elaborarea de planuri în baza preconizărilor făcute, protejând interesele celorlalte instanțe.

Se observă astfel că, în fiecare treaptă ierarhică managerul trebuie să concentreze, într-o mai mare măsură, abilități și caracteristici care să proiecteze în fapt atribuțiile specifice.

Astfel, la nivelul judecătoriei managerul trebuie să dețină mai multe abilități tehnice, la nivelul tribunalului managerul prezintă aptitudini sporite în direcția comunicării iar la nivelul curții de apel, esența tuturor caracteristicilor necesare face din manager un leader.

Prezentarea de mai sus reflectă proporția necesară de aptitudini ale fiecărui manager situat pe o treaptă a scării organizaționale judiciare, însă nu înlătură necesitatea și evidenta deținere și a altor caracteristici, regăsite într-o mai mare măsură la managerii din celelalte trepte, nivele.

Reprezentarea grafică a ponderii abilităților necesare managerilor instanțelor se regăsește mai jos (figura nr. 2), încercând a evidenția trăsătura dominantă a fiecărui tip de manager în funcție de nivelul instanței manageriate.

[1] M. Zlate, *Leader Ship și Management*, Ed. Polirom, Iași, 2004, p. 171.

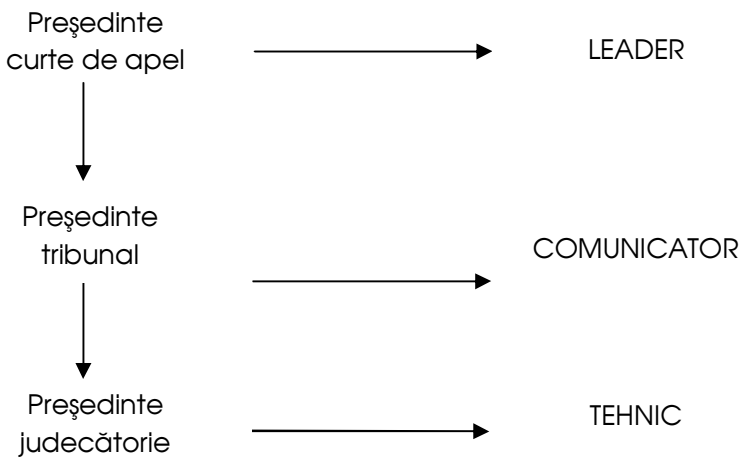

Figura nr. 2

2.6. Stiluri manageriale şi corelaţia dintre ele

2.6.1. Stiluri manageriale

Indiferent de tipul de manager (participativ, autoritar, etc.), exercitarea stilului de management are o influenţă hotărâtoare asupra climatului de muncă şi comportamentului membrilor instanţei conduse.

Spre exemplu, la nivelul judecătoriilor se recomandă un stil de management participativ, care duce la înregistrarea de relaţii bune atât între membrii colectivului, cât şi între aceştia şi manager, existând dorinţa de a realiza obiectivele şi relevând o puternică unitate a grupului.

Stilul de management reflectă tipul de manager în ceea ce acesta este esenţial[1], dar nu şi exclusiv. Chiar dacă un manager participativ dezvoltă de obicei stilul participativ de management, el poate să adopte şi un stil autoritar în anumite situaţii, faţă de anumiţi subordonaţi, de regulă în gestionarea stărilor de criză.

[1] E. Burduş, Ghe. Căprărescu, *Fundamentele managementului organizaţiei*, Ed. Economică, p. 108.

2.6.2. Congruența relațională conform regulamentului de ordine interioară al instanțelor judecătoreşti

În ceea ce privește relaționarea celor trei manageri de pe palierele scării organizaționale judiciare, aceasta se produce în ambele sensuri: ascendent și descendent.

Președinții curților de apel și ale tribunalelor sunt ordonatorii secundari, respectiv terțiari de credite, atribuție care lipsește din sfera de activitate a președintelui judecătoriei.

Numai relaționarea reciprocă și comunicarea duce la posibilitatea stabilirii necesităților judecătoriilor, astfel încât managerului acestei instanțe îi revine sarcina identificării canalelor de realizare a aspectelor deficitare ivite.

În acest sens se manifestă rolul în principal tehnic al managerului de la nivelul judecătoriei, ce trebuie să fie continuat de managerul tribunalului care, exercitând atribuția predominant comunicatoare, înlesnește găsirea modalității concrete, practice de soluționare a problemelor arătate.

Președintele curții de apel, aflat pe treapta superioară a scării manageriale, leader al acesteia, are o imagine de ansamblu a instanțelor din circumscripția curții, așa încât cunoaște punctele slabe sau forte ale fiecărei instanțe.

Această atitudine este impusă și de reglementarea din cuprinsul Regulamentului de ordine interioară al instanțelor judecătorești care, la primul punct, menționează în sarcina președintelui curții de apel, obligația de a lua măsuri pentru organizarea și buna funcționare a instanțelor pe care le conduce, precum și a instanțelor din circumscripția curții de apel.

Inițiativa în această direcție nu trebuie să aparțină exclusiv președintelui curții de apel, ci este necesar să fie manifestată și de către managerii instanțelor din raza de circumscripție a curți, cât timp aceștia sunt leaderii direcți ai organizațiilor aflate pe celelalte trepte ale scării manageriale și, în acest mod, cunosc direct structura și funcționarea acestora, rolul lor fiind de a iniția proiecte, de a avea viziuni care, concretizate prin conlucrare cu managerii din treptele superioare, duc la o funcționare corespunzătoare a întreg ansamblului.

Fluxul inițiativelor, proiectelor trebuie să aibă curs ascendent dar și descendent ca în imaginea grafică următoare (figura nr. 3), în acest mod

înlăturând, cât mai mult posibil, riscul neevaluării unor soluții optime pentru problemele ivite.

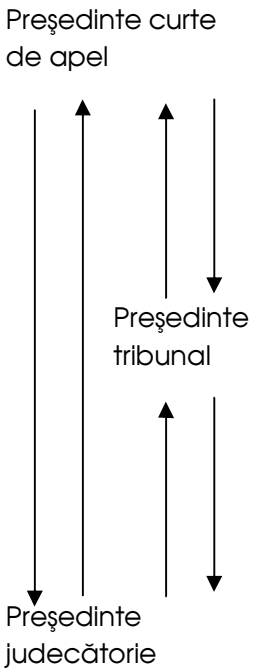

Figura nr. 3

Tocmai ca în imaginea prezentată, proiectele pot fi conlucrate direct între managerii curților de apel și cei ai judecătoriilor, când se apreciază oportunitatea unor soluții ce necesită aplicare imediată și care nu impun intervenția managerului instanței intermediare.

Pentru exemplificare, această soluție se adoptă în sfera gestionării resurselor umane.

Președintele curții de apel are atribuția numirii personalului auxiliar de specialitate și la nivelul judecătoriei. În acest sens, managerul curții de apel este cel care desfășoară activități în scopul derulării modalităților legale de ocupare a posturilor vacante.

Managerul judecătoriei constatând necesitatea ocupării unor posturi vacante de personal auxiliar de specialitate conlucrează direct cu președintele curții de apel în vederea identificării unor posibilități legale de completare a locurilor neocupate.

Nu este necesară și obligatorie în această direcție intervenția managerului tribunalului, care nu are decât o atribuție generală în sfera gestionării resurselor umane față de personalul auxiliar de specialitate.

Derularea proiectelor și prin intermediul acestui manager poate crea întârzieri în adoptarea metodelor de rezolvare a problemelor ivite.

Relaționarea directă dintre managerul judecătoriei și cel al tribunalului intervine în sfera gestionării resurselor umane strict vizând arhivarii și registratorii, deoarece celui din urmă îi revine sarcina angajării acestora.

Se observă o concentrare a atribuțiilor tuturor managerilor de instanță, președinți în direcția realizării conceptuale a obiectivelor generale ale organizațiilor pe care le conduc, situate așa cum s-a arătat, pe diferite trepte ale scării manageriale judiciare.

Președintele leader este cel care, în realizarea viziunilor, are atribuții de convocare a adunării generale a judecătorilor, a colegiului de conducere, tocmai pentru a consulta coechipierii sau pentru a-i convinge de beneficiile unei soluții.

Fiind cel care are imaginea de ansamblu a organizației, leaderul vede locul colegilor în echipă, motiv pentru care stabilește rolul fiecăruia, prin desemnarea judecătorilor, spre exemplu, pentru îndeplinirea altor atribuții decât cele privitoare la activitatea de judecată.

Tocmai în virtutea viziunii pe care o are leaderul, președintele instanței, discernând asupra calităților tehnice, profesionale dar și umane, de manageriat ale colegilor, are obligația și dreptul corelativ de a propune președinții de secții, cei care, așa cum vom arăta, gestionează tehnic sectoarele de activitate dintr-o instanță – secțiile.

Din aceeași prismă îi este atribuită președintelui de instanță, de către Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești, sarcina repartizării personalului în cadrul compartimentelor auxiliare ale instanței.

Această operațiune trebuie să aibă la bază analiza calităților profesionale ale personalului, abilitățile și afinitățile dovedite, așa încât fiecare persoană să-și găsească locul potrivit în ansamblu.

În sfera de activitate a managerilor președinți ai instanțelor ierarhice sunt cuprinse atribuții vizând organizarea și funcționarea tuturor instan-

țelor din circumscripție precum și a verificării și asigurării respectării, de către judecători și personalul auxiliar de specialitate, a obligațiilor legale și a regulamentelor.

Obligația fiind generică și cuprinzând un volum foarte mare de activitate, rămâne la îndemâna leaderului găsirea unor căi eficiente de aplicare a acesteia.

Aceeași manieră trebuie abordată și în direcția realizării unui management eficient al resurselor umane la toate instanțele din circumscripție, pentru asigurarea unei dimensionări echilibrate a volumului de activitate.

Este evident că aceste atribuții nu pot fi exercitate direct de către președintele instanței, din lipsa reală a timpului afectat acestor activități pe raza atât a propriei instanțe, cât și a celor din circumscripție, însă rolul său este de a monitoriza, prin intermediul celorlalți manageri ai instanțelor, realizarea obiectivelor menționate, într-o manieră ce va fi expusă în capitolul următor.

3. Atribuții ale vicepreşedinților de instanță

Sediul materiei: *Regulamentul de ordine interioară: art. 17 alin. (1), art. 13 alin. (1), art. 11 alin. (1)*

3.1. Atribuții comune ale vicepreşedinților judecătoriilor tribunalelor şi curților de apel

- asigură și verifică respectarea obligațiilor legale și a regulamentelor de către judecători, personalul auxiliar de specialitate și personalul din departamentul economico-financiar și administrativ;
- asigură cunoașterea și valorificarea practicii instanțelor de control judiciar, a deciziilor Curții Constituționale, precum și a jurisprudenței europene;
- asigură în formarea zilnică a judecătorilor cu privire la actele normative nou apărute;
- organizează studiul profesional al judecătorilor, urmărește realizarea acestuia și coordonează activitatea de unificare a practicii judiciare;
- organizează paza sediului instanței și a celorlalte bunuri, precum și paza contra incendiilor, în condițiile legii;

- verifică modul în care sunt respectate prevederile legale privind protecția muncii;
- asigură controlul permanent asupra modului în care sunt păstrate dosarele, mapele de hotărâri și registrele instanței;
- coordonează activitatea corpului de jandarmi la nivelul instanței.

Vicepreședinții îndeplinesc orice alte atribuții prevăzute de lege și de regulamente ori stabilite de președintele instanței, conform legii.

3.2. Atribuții distincte ale vicepreşedinților de instanțe

3.2.1. Atribuții distincte ale vicepreşedinților tribunalelor şi curților de apel

Sediul materiei: *Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești: art. 13 alin. (1) lit. b) și art. 11 alin. (1) lit. e).*

- răspund de organizarea activității de formare profesională continuă a judecătorilor de la tribunal, respectiv curte de apel și de la instanțele din circumscripția acestora și de modul în care judecătorii desemnați în acest scop își îndeplinesc atribuțiile.

3.2.2. Atribuție distinctă a vicepreşedintelui curții de apel

Sediul materiei: *Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești: art. 11 alin. (1) lit. f).*

- asigură operaționalitatea bazei de date inform atice privind personalul de la curtea de apel și de la instanțele din circumscripție și ia măsurile necesare pentru întreținerea acesteia în condiții optime.

3.3. Natura administrativ-executivă a managerului vicepreşedinte

3.3.1. Manageriatul administrativ

Vicepreședintele instanței reprezintă alt tip de manager din scara managerială judiciară, conturat de atribuțiile arătate, distinct de președintele instanței.

Dacă cel din urmă poate fi caracterizat printr-o activitate preponderent conceptuală, de leader, vicepreședintele unei instanțe reprezintă managerul administrativ al acesteia.

Mare parte dintre atribuțiile acestuia îl definesc ca un organizator al activităților atât profesionale ale colectivului dar în principal al celor administrative.

Și în sfera profesională, rolul vicepreședinților este unul de organizare, administrare a activităților specifice, acestea fiind în fapt conduse de președinții de secții.

Se poate observa din analiza sumară a atribuțiilor comune ale vicepreședinților instanțelor judecătorești că dominanta vizează organizarea. Astfel, vicepreședintele organizează studiul profesional al judecătorilor, coordonează activitatea de unificare a practicii judiciare, asigură informarea zilnică a judecătorilor cu privire la actele normative nou apărute, asigură cunoașterea și valorificarea practicii instanțelor de control judiciar, a deciziilor Curții Constituționale și a jurisprudenței europene.

În același timp, managerul vicepreședinte are atribuții de organizare a pazei sediului instanței, paza contra incendiilor, protecția muncii, asigură controlul permanent asupra modului în care sunt păstrate dosarele, mapele de hotărâri și registrele instanței și coordonează activitatea corpului de jandarmi.

La instanțele la care funcționează 2-3 vicepreședinți, președintele, prin decizie, stabilește atribuțiile fiecăruia din ei, tocmai pentru a nu exista suprapunere de atribuții și pentru o mai bună administrare a instanței.

3.3.2. Manageriatul executiv

Vicepreședintele este managerul executiv, colaborator direct al președintelui leader, cel care pune în aplicare viziunile și proiectele celui de-al doilea. Astfel, vicepreședintele necesită calități de organizator, administrator tocmai pentru a complini imaginea leaderului care este un vizionar.

De regulă, fiecare vicepreședinte al instanțelor ierarhice răspunde de instanțele aflate în circumscripția tribunalului, respectiv curții de apel, astfel încât să poată fi îndeplinită obligația generală de asigurare a bunei funcționări a acestora, făcând posibilă activitatea de verificare administrativă.

3.4. Relaţionarea vicepreşedinţilor cu managerii de la instanţele inferioare

Relaţionarea vicepreşedinţilor cu managerii de la instanţele inferioare, în acest context, poate fi reprezentată grafic astfel (figura nr. 4):

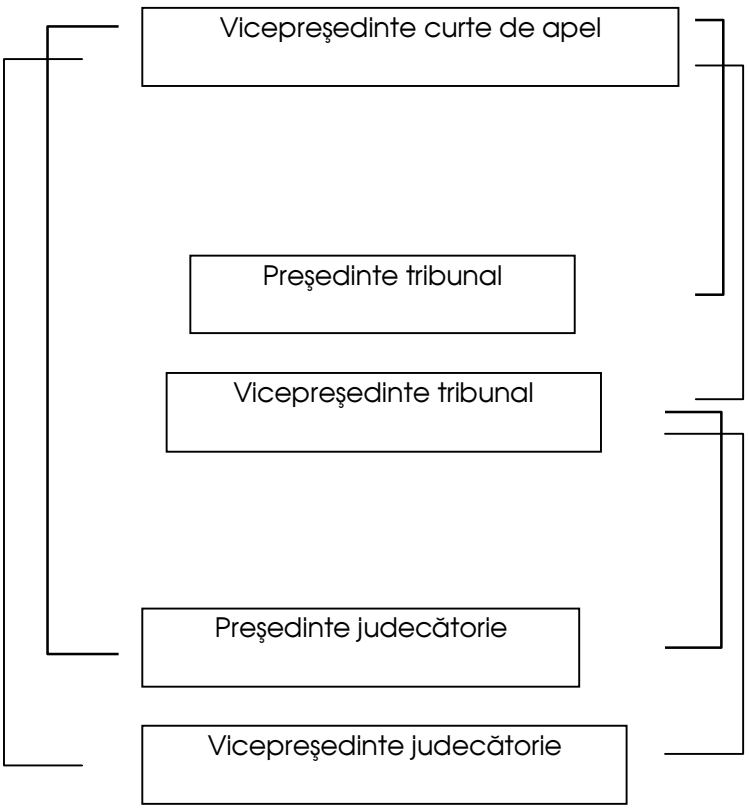

Figura nr. 4

Scopul acestor circuite dublate este cel al atingerii atribuţiilor specifice vicepreşedintelui de instanţă, de organizator al activităţii instanţei din cadrul căreia face parte, precum şi al instanţelor de care răspunde.

Dublarea, în sensul relaționării vicepreședintelui atât cu managerul corelativ de pe treapta inferioară, cât și cu președintele acesteia este dominată de atribuțiile distincte ale celor doi.

A comunica leaderului instanței o situație complexă constatată la nivelul instanței lui, ce necesită modificări de esență în activitatea organizației, reprezintă varianta optim ă de administrare corespunzătoare a activității instanțelor din circumscripție.

Spre exemplu, vicepreședintele curții de apel, urmare a unor verificări informale, constată exploatarea necorespunzătoare a sistemului informatic la nivelul unei judecătorii din circumscripție. Această problemă complexă, generalizată, este adusă la cunoștința președintelui acelei instanțe, care poate găsi soluțiile practice de remediere împreună cu vicepreședintele, cel din urmă organizând punerea lor în aplicare.

Nu același este circuitul în cazul ivirii unei necesități ocazionale de îmbunătățire a canalelor de comunicare între două instanțe, cu privire la o problemă concretă ivită.

Se constată de către vicepreședintele tribunalului că o judecătorie din circumscripție nu a comunicat stadiul procedurilor, vizând etapa în curs, cu privire la practica neunitară. Existând o identitate de atribuții între vicepreședinții celor două instanțe, această situație va fi făcută cunoscută vicepreședintelui judecătoriei, care o va remedia, cât timp are atribuții directe cu privire la practica neunitară.

Așadar, în funcție de situația apărută, de corelarea atribuțiilor managerilor implicate, activitatea vicepreședinților se va adapta în raport de aceste criterii, pentru bun a organizare și funcționare a instanțelor.

În aceeași idee, așa cum se desprinde și din reprezentarea grafică, când situația o impune și comunicarea din treaptă este apreciată a fi nu factor de întârziere a soluționării urgente a problemei analizate, comunicarea se poate realiza direct, între vicepreședintele curții de apel și cel al judecătoriei, fără ca această manieră de lucru să reprezinte o nesocotire a rolului vicepreședintelui treptei organizaționale intermediare.

În principiu, rolul vicepreședintelui unei instanțe este de a gestiona activitatea specifică și, atunci când constată existența unor breșe, să sesizeze președintele. Acesta, în colaborare cu managerii instanței, va identifica soluțiile optime de îmbunătățire sau corijare a activității administrativ – judiciare.

Rolul vicepreședintelui unei instanțe se împletește cu cel al președinților de secții, cei din urmă administrând sectoare mai mici de activitate și specializate.

4. Atribuțiile preşedinților de secții

4.1. Sediul materiei. Enumerare

Sediul materiei: *Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești, art. 26 alin. (1).*

- asigură buna desfășurare a activității de judecată a secției;
- propune colegiului de conducere constituirea completelor de judecată, precum și a completelor specializate, dacă este cazul, urmărind asigurarea continuității acestora;
- organizează studiul profesional al judecătorilor secției, urmărește realizarea acestuia și coordonează activitatea de unificarea practicii judiciare la nivelul secției;
- participă la învățământul profesional al judecătorilor secției;
- comunică lunar instanțelor arondate situația hotărârilor desființate sau casate în căile de atac;
- îndrumă și verifică activitatea administrativ – judiciară a personalului secției;
- face propuneri de desemnare a judecătorilor care îndeplinesc și alte atribuții decât cele de judecată;
- urmărește soluționarea cauzelor într-un termen rezonabil;
- ține evidența cazurilor de aplicare neunitară a legii, în baza referatului întocmit de judecătorul delegat;
- contribuie la elaborarea buletinului jurisprudenței curții de apel;
- ia măsuri în vederea repartizării aleatorii a cauzelor.

4.2. Manageriatul administrativ judiciar de secție

Președinții de secții sunt managerii de zonă care au cea mai mare implicare efectivă în activitatea concretă a instanței, organizând administrativ-judiciar secțiile.

În realizarea acestui obiectiv, președinții de secții trebuie să fie implicați în toate aspectele activității administrativ-judiciare, pornind de la întocmirea planificărilor de ședință, a serviciului la arestări preventive, până la toate aspectele ce țin de întocmirea lucrărilor de către personalul auxiliar.

Rolul președinților de secții, manageri de zonă, impune acestora să fie buni profesioniști, să cunoască toate aspectele tehnice ale secției pe care o conduc, cu particularitățile, specificul și tarele acesteia.

Dominantă în activitatea lor este pregătirea profesională a colectivului, activitatea de verificare a practicii judiciare la nivelul secției, așa în cât caracterizând plastic un președinte de secție, se poate spune că reprezintă managerul de zonă – tehnic.

Cum s-a arătat anterior, specificul atribuțiilor președinților de secție conduce la o strânsă legătură cu activitatea vicepreședintelui instanței.

Președintele secției este cel care organizează direct învățământul profesional al judecătorilor secției, se implică direct în activitatea de verificare a practicii judiciare, în timp ce vicepreședintele instanței este cel care coordonează aceste activități, le monitorizează având o imagine a ansamblului asupra tuturor secțiilor instanței.

Legătura dintre președintele de secție și vicepreședinte nu este singulară, cel dintâi având atribuții și în zone care sun t coordonate de către președintele instanței.

În acest sens, președintele secției face propuneri de desemnare a judecătorilor care îndeplinesc și alte atribuții decât cele de judecată, urmărește soluționarea cauzelor într-un termen rezonabil și ia măsuri în vederea repartizării aleatorii a cauzelor.

4.3. Congruența managerială de triunghi

Atribuțiile întrepătrunse ale celor trei manageri ai instanțelor judecătorești, unii cu responsabilitatea directă a activităților specifice, ceilalți cu sarcina coordonării, monitorizării acestora, conduc la existența unor legături închegate sub forma reprezentării grafice de mai jos (figura nr. 5 A).

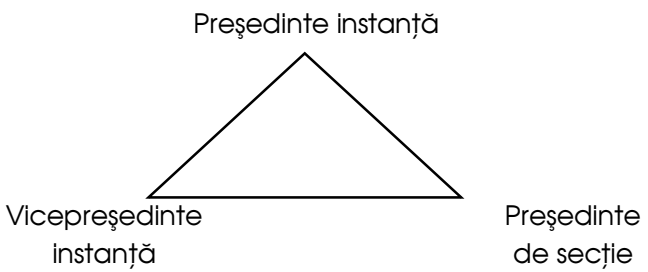

Figura nr. 5 A

Avantajul unei astfel de modalități de manageriat îl constituie închiderea întregii organizații între laturile triunghiului managerial, reducând considerabil probabilitatea apariției unor breșe.

Dacă una dintre legături se întrerupe și dispare o latură a triunghiului managerial, organizația este afectată de disfuncționalități până când se reia legătura.

4.3.1. Disfuncționalități cu privire la atribuții de sorginte comună

În imaginea de mai jos (figura nr. 5 B), este reprezentată grafic situația în care legătura dintre președintele de instanță și președintele de secție este întreruptă, în ceea ce privește atribuțiile care au un izvor comun.

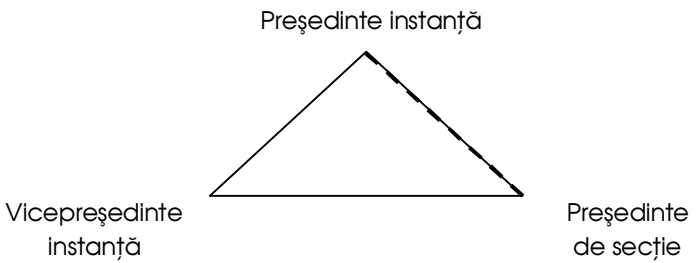

Figura nr. 5 B

Spre exemplu, președintele de secție nu ia măsuri în vederea repartizării aleatorii a cauzelor. Astfel, nici președintele instanței nu își mai poate exercita atribuția vizând urmărirea repartizării aleatorii a cauzelor și în acest mod disfuncționalitatea afectează grav activitatea instanței.

Pentru a o înlătura, e necesar ca președintele instanței să exercite direct această atribuție a președintelui de secție, aspect care va genera o supraîncărcare a primului manager, cu afectarea celorlalte atribuții specifice.

4.3.2. Disfuncționalități ale exercitării atribuțiilor comune

Reprezentarea din figura nr. 5 C constituie situația afectării legăturii dintre vicepreședintele instanței și președintele de secție, printr-o exercitare necorespunzătoare a atribuțiilor comune.

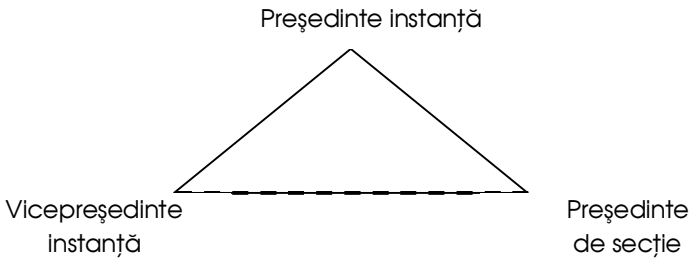

Figura nr. 5 C

Astfel, președintele de secție nu organizează învățământul profesional al judecătorilor secției.

Vicepreședintele instanței, cel care coordonează această activitate la nivelul întregii organizații, va fi pus în situația de a nu putea exercita pe deplin atribuția ce îi revine. Pentru a nu afecta activitatea profesională a instanței, vicepreședintele va fi nevoit să substituie președintele de secție în această direcție, situație ce va produce, ca și în cazul președintelui, o supraîncărcare a activității sale, afectând exercitarea deplină a celorlalte atribuții ale postului.

4.3.3. Relaționări de sistem în domeniul unificării practicii judiciare neunitare

a. Legături directe pe toate gradele de jurisdicție

În același timp, președinții de secții de la toate instanțele din circumscripția aceleiași curți de apel, în principal datorită noilor reglementări vizând unificarea practicii judiciare neunitare, stabilesc legături directe între ei, pe toate gradele de jurisdicție, ca în imaginea de mai jos (figura nr. 6).

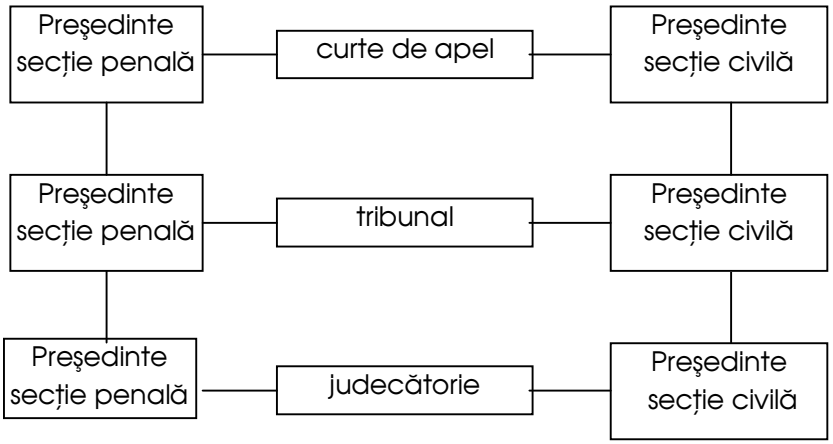

Figura nr. 6

b. Legături directe dublate pe grade de jurisdicție

În fapt, aceste contacte sunt mai complexe, în circuit fiind angrenați și vicepreședinții instanțelor, care au atribuția coordonării unificării practicii judiciare neunitare la nivelul tuturor instanțelor din circumscripție. Aceeași atribuție le revine și în sfera pregătirii profesionale a judecătorilor acelorași instanțe, așa încât legăturile sunt dublate pe grade de jurisdicție distincte, fiind implicați toți vicepreședinții și președinții de secții, ca în imaginea din figura nr. 7.

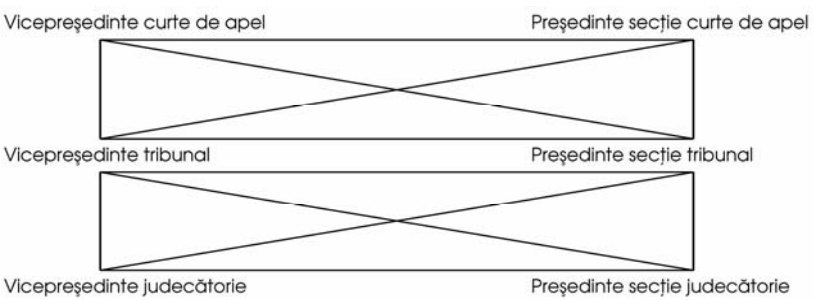

Figura nr. 7

5. Organele de conducere colectivă

La nivelul instanțelor judecătorești, organele de conducere colectivă, respectiv adunarea generală a judecătorilor și colegiul de conducere, au rolul de a asigura întregului colectiv posibilitatea exprimării într-un cadru legal, a punctelor de vedere, opiniilor asupra unor probleme ce vizează interesul general, funcționarea sistemului judiciar.

5.1. Adunarea generală a judecătorilor

Adunarea generală a judecătorilor, compusă din toți membrii în funcție ai instanței, inclusiv judecătorii stagiari, precum și judecătorii delegați sau detașați de la alte instanțe, are următoarele atribuții[1]:

- dezbate activitatea anuală desfășurată de instanță;
- desemnează candidații și alege membrii în Consiliul Superior al Magistraturii, în condițiile legii, dezbate probleme de drept;
- analizează proiecte de acte normative la solicitarea Consiliului Superior al Magistraturii sau a ministerului justiției;
- formulează puncte de vedere la solicitarea Consiliului Superior al Magistraturii;
- alege și revocă membrii colegiului de conducere; la tribunalele specializate și judecătorii stabilește numărul membrilor ce urmează să fie aleși, potrivit legii;
- inițiază, dacă este cazul, procedura de revocare a judecătorilor aleși în Consiliul Superior al Magistraturii, în condițiile prevăzute de lege;
- propune revocarea din funcția de conducere a judecătorilor pentru motivele prevăzute de art. 51 alin. (2) din Legea nr. 303/2004, republicată;
- desemnează judecătorii care fac parte din Comisia pentru acordarea de compensații financiare victimelor infracțiunilor și supleanții acestora;
- îndeplinește orice alte atribuții prevăzute de lege sau de regulamente.

[1] Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești: art. 19 alin. (1).

5.1.1. Rolul adunării generale a judecătorilor

În principal rolul adunării generale a judecătorilor este unul consultativ, întrunirea acesteia fiind un prilej de analiză, exprimare a unor puncte de vedere cu privire la chestiuni profesionale, proiecte de acte normative sau cu privire la activitatea proprie a instanței.

În același timp, exprimând voința colectivă, adunarea generală a judecătorilor are și atributul alegerii sau revocării colegiului de conducere, organ reprezentativ la nivelul instanței sau poate iniția procedura de revocare din funcția de conducere a judecătorilor, în condițiile legii.

Se recunoaște astfel acestui organism, format din toți judecătorii instanței, capacitatea de a-și alege sau revoca membrii ce formează colegiul de conducere sau judecătorii au funcții de conducere, atunci când aceștia nu mai desfășoară o activitate corespunzătoare cu atributele funcției deținute.

Adunarea generală a judecătorilor nu se poate substitui unui manager al instanței, în sensul că acesta nu trebuie să o convoace cu prilejul luării oricărei decizii ce îi este în competență în cadrul procesului de manageriat.

5.1.2. Convocarea adunării generale a judecătorilor

Convocarea acestui organism de conducere colectivă se poate realiza, conform art. 20 alin. (1)-(3) din Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești, de către:

- președintele instanței, iar în lipsa acestuia, de vicepreședinte;
- cel puțin o treime din numărul judecătorilor care o compun;
- plenul Consiliului Superior al Magistraturii;
- colegiul de con ducere al instanței.

5.2. Colegiul de conducere al instanței

Cel de-al doilea organism de conducere colectivă, colegiul de conducere al instanței, spre deosebire de primul, are un rol preponderent decizional, punctul său de vedere fiind strict necesar în derularea activității curente ale instanței.

5.2.1. Rolul şi atribuțiile colegiului de conducere al instanței

Așadar, colegiul de conducere dezbate probleme generale de conducere a instanței și adoptă hotărâri menite să asigure buna organizare și funcționare a acesteia[1].

- propune secției pentru judecători a Consiliului Superior al Magistraturii, în raport cu natura și numărul cauzelor, în fiinţarea secțiilor și completelor specializate ale instanței;
- stabilește componența secțiilor și completelor specializate, în funcție de volumul de activitate, ținând seama de specializarea judecătorilor;
- stabilește compunerea completelor de judecată la începutul anului, urmărind asigurarea continuității acestora;
- aprobă, în mod excepțional, schimbarea membrilor completelor de judecată, în cazurile în care, din motive obiective, se impune aceasta;
- convoacă adunarea generală a judecătorilor;
- aprobă sau, după caz, avizează, la cererea președintelui, deciziile acestuia, în cazurile prevăzute de regulament;
- promovează în funcții de conducere informaticienii, primii grefieri, grefierii-șefi, grefierii șefi de secții și grefierii arhivari șefi.

5.3. Aprobarea sau avizarea deciziilor preşedintelui

5.3.1. Aprobarea deciziilor preşedintelui instanței

Deciziile președintelui instanței care necesită **aprobarea** colegiului de conducere, conform art. 10 alin. (2) teza I din Regulamentul de ordine interioară a instanțelor judecătorești, sunt următoarele:

- desemnarea judecătorilor care urmează să îndeplinească, potrivit legii, și alte atribuții decât cele privind activitatea de judecată (spre exemplu judecători delegați la birourile executări penale, executări civile, etc.);
- desemnarea prin rotație, a judecătorilor care trebuie să efectueze anumite acte, dintre cele date în competența Inspecției judiciare a Consiliului Superior al Magistraturii;

[1] Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești, art. 22 alin. (2).

- solicitarea delegării judecătorilor, către Consiliul Superior al Magistraturii;

- aprobă stimulentele bănești provenite din timbrul judiciar, premiile și primele prevăzute de lege pentru judecători și celelalte categorii de personal di n cadrul curții de apel și al instanțelor judecătorești din circumscripția acesteia.

5.3.2. Avizarea deciziilor președintelui instanței

Atribuția președintelui instanței care necesită numai **consultarea** colegiului de conducere este cea referitoare la propunerea către Consiliul Superior al Magistraturii a numirii unui judecător în funcția de președinte de secție [art. 10 alin. (2) teza a II-a din Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești].

5.4. Divergența între punctul de vedere al colegiului de conducere şi președintele instanței

Există situații în care punctul de vedere al colegiului de conducere al instanței diferă de cel al președintelui acesteia. În atare cazuri trebuie stabilit care dintre soluții este cea adoptată și apoi pusă în aplicare.

Rezolvarea diferă după cum avizul colegiului de conducere este conform sau consultativ, în accepțiunea legiuitorului, prezentată mai sus.

Dacă este cazul unor atribuții ale președintelui instanței ce trebuie exercitate cu avizul conform colegiului de conducere, și punctele acestora de vedere sunt divergente, se va adopta soluția agreată de colegiul de conducere al instanței.

Se acordă întâietate punctului de vedere exprimat de organul colectiv de conducere, în detrimentul celui al președintelui instanței, ca urmare a aprecierii valorii voinței organului reprezentativ.

Nu aceeași este situația în cazul unor atribuții ale președintelui instanței care necesită avizul consultativ al colegiului de conducere.

În situația unui aviz consultativ negativ, președintele instanței, argumentat, își poate susține propria opinie.

S-a avut în vedere de către legiuitor, domeniul în care avizul colegiului este numai consultativ, domeniu care implică directa activitate a președintelui, ce își poate alege partenerii din echipa managerială.

Astfel, Regulamentul de ordine interioară prevede expres avizul consultativ al colegiului de conducere față de propunerea președintelui instanței pentru numirea, de către Consiliul Superior al Magistraturii, a președintelui de secție.

Avizul nu este conform în atare situație, pentru că ar fi determinat obligarea președintelui să lucreze într-o echipă managerială cu un președinte de secție apreciat de el ca incompatibil.

Secțiunea a II-a. Manageriatul unei instanțe judecătoreşti

În capitolul de față vom prezenta sintetic, în punctele esențiale, activitatea unei instanțe, pentru a fi înțelese mecanismele interioare ale funcționării unei organizații dintr-o treaptă managerială judiciară.

Atribuțiile managerilor din sistem, prezentate în capitolul anterior, vor fi relevate prin corelarea și întrepătrunderea lor, pentru a exemplifica circuitul funcțional dintr-o celulă a scării manageriale a sistemului judiciar.

1. Managementul secției unei instanțe judecătoreşti

Pentru început, analiza va privi structura organizatorică de bază și anume secția unei instanțe judecătorești, în cadrul căreia manageriatul este realizat în maniera prezentată în imaginea grafică de mai jos (figura nr. 8.)

Secția unei instanțe judecătorești

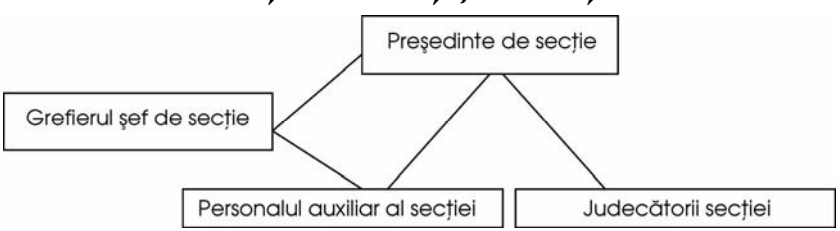

Figura nr. 8

2. Organizarea administrativ-judiciară a secţiei

În gestionarea administrativ-judiciară a secţiei, preşedintele de secţie, ca manager de zonă, colaborează direct cu grefierul şef de secţie.

2.1. Atribuţii ale grefierului şef de secţie în gestionarea administrativ-judiciară a secţiei

Acesta din urmă are atribuţii exclusive în ceea ce priveşte activitatea personalului auxiliar din cadrul secţiei şi îndeplineşte în fapt şi activităţi de secretariat pentru preşedintele de secţie.

Grefierul şef de secţie supraveghează şi verifică lucrările întocmite de personalul auxiliar al secţiei, supraveghează completarea corectă a registrelor şi evidenţelor secţiei, etc.

În fapt, toate aceste verificări, în funcţie de volumul de activitate al instanţei, pot fi realizate la anumite intervale de timp, sintetizate în cuprinsul unor note de control ce cuprind:

- aspectele constatate;
- deficienţele apărute;
- măsurile şi termenele de remediere.

La verificarea ulterioară, grefierul şef de secţie va constata dacă măsurile stabilite pentru remedierea deficienţelor au fost puse în aplicare, dacă au funcţionat şi va cuprinde aceste elemente în nota de control.

Măsurile şi termenele de remediere trebuie stabilite în urma discutării lor cu personalul auxiliar, comunicarea cu acesta oferind posibilitatea identificării unor soluţii practice şi optime.

În acest mod, variantele de lucru adoptate sunt mult mai bine înţelese de colectiv şi punerea lor în aplicare nu va întâlni obstacole.

Este indicat ca verificările să fie realizate la intervale medii de timp, spre exemplu 3 luni, pentru a oferi posibilitatea unei aprecieri obiective la noul control.

Toate notele de control din cursul unui an vor fi analizate în procesul de evaluare al personalului auxiliar de specialitate, înlăturând riscul apariţiei erorii de prospeţime, erorii halo, erorii de contrast[1] etc.

[1] O. Nicolescu, *Managerii şi managementul resurselor umane*, Ed. Economică, p. 175.

2.2. Atribuții ale primului grefier de instanță în privința activității personalului auxiliar de specialitate din cadrul compartimentelor de instanță

Tot în funcție de volumul de activitate al instanței, activitatea personalului auxiliar de specialitate din cadrul compartimentelor auxiliare ale secției poate fi verificată de prim-grefierul instanței.

Este optimă o atari variantă în cazul instanțelor cu volum mare de activitate, unde grefierul șef secție are în subordine mulți angajați.

În atribuțiile grefierului șef de secție intră și întocmirea planificărilor grefierilor în ședințele de judecată.

În concluzie, grefierul șef de secție este puntea de legătură dintre președintele secției și personalul auxiliar de specialitate.

2.3. Atribuții ale preşedintelui de secție în organizarea administrativ-judiciară a secției

Organizarea administrativ-judiciară a secției presupune din partea președintelui acesteia, următoarele activități concrete, exercitate în conformitate cu atribuțiile legale:

- la începutul anului, propune colegiului de conducere constituirea completelor de judecată, în funcție de specializarea judecătorilor;
- propune desemnarea judecătorilor, cu alte atribuții decât cele de judecată;
- întocmește planificările de ședințe și pentru serviciile specifice secției;
- organizează studiul profesional al judecătorilor în sensul întocmirii agendei de lucru;
- coordonează activitatea de verificare a practicii judiciare și comunică instanțelor arondate situația hotărârilor desființate sau casate în căile de atac;
- ține evidența soluționării cauzelor, într-un termen rezonabil (1 an, respectiv 6 luni);
- verifică redactarea în termen a hotărârilor.

2.4. Atribuții ale vicepreşedintelui de instanță în organizarea administrativ-judiciară a secției

Vicepreședintele instanței este managerul organizator care are atribuții strâns legate de cele ale președintelui de secție în două direcții:

- studiul profesional al judecătorilor;

- unificarea practicii judiciare.

În timp ce președintele de secție este cel care organizează efectiv aceste atribuții, vicepreședintele instanței le coordonează.

2.5. Circuitul operațional în verificarea practicii judiciare unitare

Obiectivul important al verificării practicii judiciare unitare, implică manageri diferiți ai sistemului, fiecare cu atribuții distincte, dar care împreună, asigură circuitul operațional, ca în imaginea de mai jos (figura nr. 9):

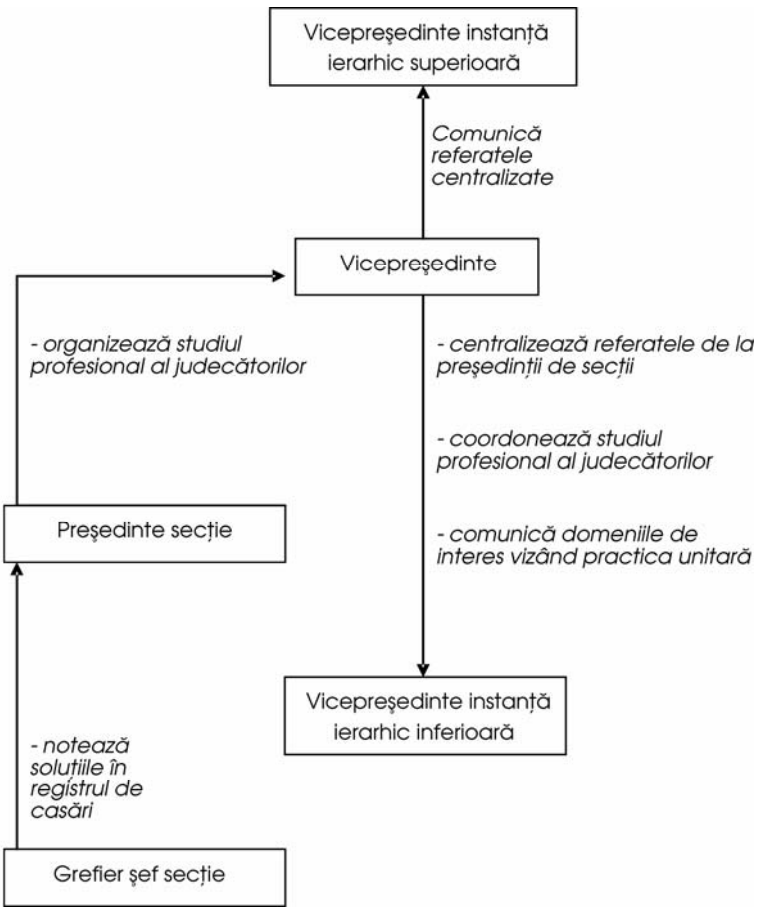
Vicepreşedinte instanță ierarhic superioară
Comunică referatele centralizate
Vicepreşedinte
- organizează studiul profesional al judecătorilor
- centralizează referatele de la președinții de secții
- coordonează studiul profesional al judecătorilor
- comunică domeniile de interes vizând practica unitară
Preşedinte secție
Vicepreşedinte instanță ierarhic inferioară
- notează soluțiile în registrul de casări
Grefier şef secție

Figura nr. 9

2.6. Circuitul informațional în realizarea atribuțiilor administrative ale vicepreşedintelui instanței

Cum una dintre atribuțiile vicepreşedintelui instanței constă în asigurarea și verificarea respectării de către personalul auxiliar de specialitate și judecători a legilor și regulamentelor aplicabile, el colaborează direct cu grefierii șefi și președinții de secție, care îi semnalează abaterile constatate în această direcție. Ulterior identifică măsuri de remediere împreună cu managerul de zonă, președintele de secție.

În ceea ce privește strict activitatea personalului auxiliar de specialitate, verificarea poate fi realizată de către vicepreședinte atât direct dar și indirect prin intermediul grefierilor șefi, care prezintă notele de control trimestriale.

Circuitul informațional dintre aceștia poate fi reprezentat grafic în accepțiunea noastră, ca în imaginea din figura 10:

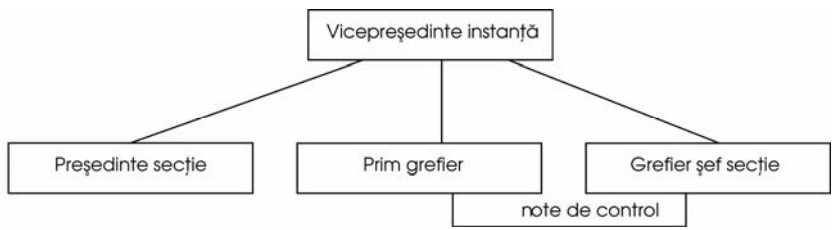

Figura nr. 10

Important este ca abaterile constatate să fie discutate cu personalul auxiliar implicat și măsurile de remediere, găsite oportune, să își producă efectul scontat în termenul stabilit.

Nu se urmărește în acest mod sancționarea personalului auxiliar, aceasta fiind ultima etapă și soluție de avertizare. Scopul principal este înțelegerea greșelii, conștientizarea importanței activității fiecărei persoane din sistem și corijarea muncii acesteia.

2.7. Circuitul informațional în realizarea atribuțiilor de control a activității compartimentelor auxiliare

Activitatea compartimentelor auxiliare ale instanței este verificată de către judecătorii delegați, în cazul în care Regulamentul de ordine interioară prevede numirea lor, sau prin intermediul judecătorilor din colegiul de conducere, prin împărțirea atribuțiilor de control în cadrul acestui organ colectiv de conducere.

Toate aceste persoane au obligația verificării lunare a desfășurării activității corespunzătoare în toate sectoarele, compartimentele și birourile instanței.

Vicepreședintele este managerul care supervizează concluziile rapoartelor lunare, din acestea culegând informațiile necesare cunoașterii funcționării organizației, prin compartimentele ei auxiliare.

Fluxul informațional poate fi reprezentat grafic ca în figura nr. 11:

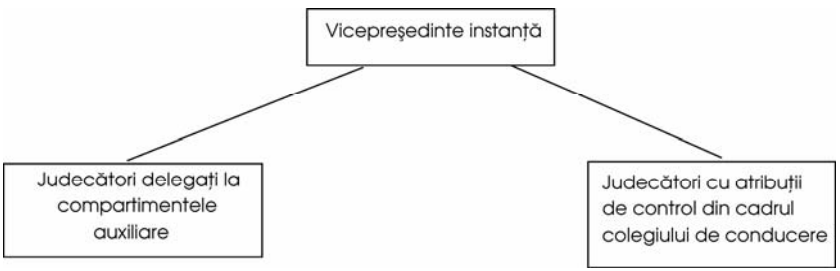
Vicepreşedinte instanță
Judecători delegați la compartimentele auxiliare
Judecători cu atribuții de control din cadrul colegiului de conducere

Figura nr. 11

2.8. Caracterul limitat al delegării judecătorilor la compartimentele auxiliare

Dacă acum câțiva ani erau delegați judecători la toate compartimentele și sectoarele instanței, în prezent s-a limitat această manieră de lucru, pentru a degreva judecătorii de activitățile administrative ce depășesc activitatea lor normală de judecată.

Compartimentele auxiliare în cadrul cărora sunt delegați judecători în prezent, sunt următoarele:

- executări penale;
- executări civile;

- analiza practicii instanțelor de control judiciar;
- soluționarea cererilor privind cetățenia română;
- oficiul registrului comerțului;
- judecătorii sindici;
- organul financiar local pentru acordarea personalității juridice asociațiilor de proprietari;
- aplicarea apostilei.

Activitatea judecătorilor instanței nu poate fac e obiectul unor verificări decât în partea strict administrativă ce ține de respectarea regulamentului și a obligațiilor legale.

Nu poate fi supusă controlului administrativ activitatea jurisdicțională a judecătorului, care este independent și se supune numai legii. Eventualele nemulțumiri vizând modul de instrumentare a cauzelor, soluțiile pronunțate, pot fi cenzurate numai prin intermediul controlului judiciar.

2.9. Activități administrative desfășurate de judecător, supuse verificării

Rămân însă o serie de obligații legale, care trebuie verificate și care țin în principal de aspectele administrative ale muncii judecătorului, cum ar fi:

- redactarea în termen a hotărârilor ;
- respectarea principiului continuității completului de judecată;
- încadrarea în parametrii medii de activitate înregistrați la nivelul instanței, etc.

Ține de îndemânarea managerului administrativ să găsească modalitățile de comunicare cu judecătorii din colectiv, pentru a păstra unitatea acestuia dar și pentru a remedia problemele ivite.

Este necesar ca managerul vicepreședinte să cunoască foarte bine membrii echipei, cu individualitățile ei atât în latura bună, cât și în direcția ce necesită remedieri.

În acest scop, cunoașterea afinităților membrilor colectivului, abilitățile și defectele acestora, reprezintă un mijloc eficient de comunicare, cu rezultate scontate.

3. Competențe necesare managerilor de instanță

De altfel, tuturor managerilor din instanță le sunt necesare cele patru mari seturi de competențe[1]:

1. Competențe cognitive.

Îi ajută să sorteze informațiile culese pentru anticiparea situațiilor viitoare.

Trebuie să aibă capacitatea de a transpune informațiile în structuri simple, ușor de înțeles pentru ceilalți.

2. Competențe interpersonale.

Realizările managerului depind de echipa pe care o conduc, așa în cât trebuie să atribuie cu grijă rolurile fiecărui membru, să-i motiveze, să-i evalueze corect, să le recunoască rezultatele și să rezolve eventualele conflicte.

3. Competențe de comunicare.

Managerul trebuie să diminueze barierele comunicaționale prin reglarea fluxului informațional, să asigure o comunicare clară concisă și exactă, să încurajeze participarea colectivului la activitatea instanței prin practicarea constantă a managementului participativ.

4. Competențe motivaționale.

Acestea privesc capacitatea managerului de a stabili obiective clare, realiste și de a concentra eforturile colaboratorilor în vederea atingerii lor.

Nevoia de putere, resimțită de toți managerii, trebuie privită nu ca un scop în sine ci ca un mijloc de realizare a rezultatelor așteptate.

Nu poate fi conturat un tipar exact al managerului performant însă stabilirea unor criterii, valori, are avantajul de a-i face să reflecteze și uneori să acționeze potrivit.

Un sondaj efectuat printre practicieni a evidențiat ierarhia unor trăsături considerate a fi foarte importante în eficiența muncii manageriale[1]:

[1] O. Nicolescu, op. cit., p. 240.

- personalitatea – 35% ;
- competența profesională – 26% ;
- comunicarea cu oamenii – 23%;
- flexibilitatea – 10%;
- convingerile morale.

4. Rolurile manageriale – aptitudinile şi calitățile necesare exercitării lor

Cum s-a prezentat în capitolul anterior, la nivelul instanțelor judecătorești, datorită specificului acestora, componenții echipei manageriale trebuie să aibă fiecare aptitudini și calități specifice postului ocupat, așa cum sunt prezentate mai jos, **în grila rolurilor manageriale,** concepută în accepțiunea noastră, astfel:

Grila rolurilor manageriale

Funcție	Rol managerial	Aptitudini și calități
1. Președinte instanță	1. Leader	- vizionar, gândire pozitivă; - capacitate de a stabili obiective clare, realiste și de a concentra eforturile colaboratorilor în vederea atingerii lor; - spirit de echipă; - echilibru; - capacitate de a motiva echipa și de a evalua corect componenții, pe bază de performanță și potențial; - căutare de oportunități.

[1] R. Goffe, J. Hunt, *Sfârșitul managementului – Sala de clasă sau sala de consiliu. Cum să stăpânești managementul la perfecție*, Ed. Rentrop & Straton, București, 2000.

2. Vicepreședinte instanță	2. Organizator	- capacitate de sinteză; - preconizare și reacție promptă; - anticipare; - lucru în echipă; - bun administrator; - capacitate de relaționare.
3. Președinte secție	3. Tehnic	- bun profesionist; - participativ; - relaționare facilă; - adaptabil; - feed-back

5. Structura ierarhică a managerilor de sistem

În funcție de competențele regăsite în grila managerială, structura ierarhică a managerilor sistemului arată ca în figura nr. 12:

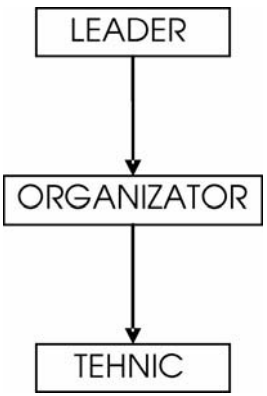

Figura nr. 12

6. Tehnici şi metode manageriale

Leaderul, președintele instanței situat în vârful scării manageriale este cel care își îndeplinește sarcinile, orientând și motivând oamenii. Nu trebuie ca folosindu-se de ordine să intimideze colectivul și să procedeze la sancționarea lui, deoarece sancționarea, ca instrument de conducere, este un procedeu care, repetat, duce la obișnuință, reacție refractară și la demotivarea colectivului.

Ideea de sancțiune trebuie să fie rar utilizată, motivarea coechipierilor realizându-se prin implicare.

Pentru a-și motiva angajații, leaderul practică un comportament cât mai aproape de așteptările lor, sens în care, este esențială previzionarea comportamentului colaboratorilor.

Motivația este suma forțelor energiilor interne și externe, care inițiază, direcționează și susține comportamentul uman în atingerea unui scop[1] .

La nivelul instanţelor judecătorești, parte a sistemului bugetar, motivarea pecuniară a angajaților constituie un procedeu foarte limitat în utilizare, cât timp veniturile nu sunt negociate, între angajat și angajator.

Pentru personalul auxiliar de specialitate, motivarea financiară este folosită prin intermediul primelor trimestriale și salariilor de merit.

Acordarea acestora reprezintă mijlocul de recompensare a unei activități profesionale foarte bune, însă e necesar ca personalul să cunoască anticipat criteriile de evaluare, așa încât motivarea să aibă loc.

Față de atribuțiile multiple din sarcina managerilor scării manageriale, aceștia trebuie să cultive lucrul în echipă, ai cărei membri se pot influența între ei pentru îndeplinirea obiectivelor, deoarece echipele prezintă o serie de avantaje:

- pot rezolva probleme complexe, care necesită opinii diferite;
- cultivă loialitatea;
- favorizează delegarea de responsabilități, pentru că oferă garanția de a controla comportamentul membrilor, prin reguli proprii.

În perioada de normalizare, etapă a evoluției echipei, precedată de etapele de constituire și furtună, rezultatele muncii sunt excepționale,

[1] Edit Lukács, *Introducere în managementul resurselor umane*, Ed. Tehnică, București, 2000, p. 47-48.

deoarece membrii echipei ajung să-și accepte rolurile și să adopte comportamente adecvate lucrului în echipă[1].

Manifestarea respectului față de echipă din partea managerului leader se regăsește în delegarea de sarcini, în ascultarea atentă a feed back-ului care vine din partea echipei. Colectivul organizației recunoaște leaderul ca urmare a acțiunilor sale care, e necesar să se regăsească în așteptările coechipierilor.

Ar fi necesar ca președintele instanței să prevadă nevoile colectivului, să le anticipeze, să urmărească evoluția acestuia, astfel încât disfuncționalitățile să nu se transforme în probleme, care vor afecta bunul mers al instanței.

Spre exemplu, președintele unei instanțe care funcționează într-un spațiu mic, preconizând mărirea schemei de personal, cu posturile aferente, va identifica modalități fie de schimbare a utilizării spațiului, fie va încerca modificarea locației.

În aceeași manieră, gestionarea resurselor umane impune o analiză frecventă a posturilor ocupate, a celor libere, precum și a personalului care în scurt timp, sau mai îndepărtat, nu își va mai desfășura activitatea în instanță.

Pentru a evita blocajele din diferite sectoare de activitate, grevate de aceste preconizate schimbări, leaderul va anticipa aceste modificări și va identifica soluții.

Acestea sunt pe termen scurt sau termen lung, în funcție de prioritățile instanței și urgența fluidizării activității.

Va fi nevoit să identifice oportunități și să dezvolte strategii astfel:

- realizarea unor delegări, detașări sau transferuri pentru ocuparea posturilor libere de judecători.

Primele două metode indicate, generează, în fapt, crearea de posturi suplimentare la nivelul instanței. O atare manieră de lucru poate fi abordată la instanțele cu volum mare de activitate, însă reprezintă o soluție pe termen scurt.

Pe termen lung, se va încerca obținerea suplimentării schemei de posturi, chiar și prin propunerea înființării de noi secții, ce va produce și o mai bună gestionare a instanței prin separarea pe sectoare de activitate specializate.

Pentru posturile vacante ale personalului auxiliar de specialitate, pot fi folosite aceleași metode ca și la judecători.

---

[1] O. Nicolescu, op. cit., p. 333.

În plus, în această sferă a resurselor umane, pentru situațiile de criză, pot fi utilizate următoarele metode:

- angajarea pentru perioadă determinată a personalului auxiliar de specialitate;
- reanalizarea distribuției acestuia în compartimentele instanței, urmată de o nouă reașezare a personalului, în funcție de necesitățile din zonele supraîncărcate.

Această ultimă metodă se aplică prin colaborarea leaderului de instanță cu prim-grefierul, cel care cunoaște activitatea concretă a instanței și care poate face propuneri în vederea redistribuirii personalului auxiliar de specialitate în compartimentele instanței.

De altfel, prim-grefierul instanței este cel care realizează secretariatul președintelui de instanță, în acest mod asigurând și utilizarea judicioasă a timpului de lucru al leaderului, având drept consecință, creșterea eficacității muncii lui.

Complexitatea activității leaderului instanței impune abilitatea de a fi un bun comunicator.

Intervenția managerilor de a sincroniza și armoniza timpul și spațiul acțiunilor, judecățile și faptele, dorințele prin intermediul comunicării, are rolul de a-i conferi procesului de management coeziune, continuitate și dinamism, permițând realizarea obiectivelor specifice[1].

[1] E. Burduș, Gh. Căprărescu, op. cit., p. 425.

Anexă
Proiect privind eficientizarea activității manageriale din perspectiva exercitării funcției de Președinte de Judecătorie

Jud. **Diana-Mihaela Cheptene-Micu***

CUPRINS

Capitolul I. Prezentarea instanței 130
1.1. Judecătoria Iași – expunere 130
1.2. Logistica instanței 130
1.3. Volumul de activitate 131
1.4. Resursele umane 132

Capitolul II. Disfuncții identificate în activitatea Judecătoriei Iași și soluții propuse de înlăturare a acestora 133
2.1. Disfuncții privind logistica instanței 134
2.2. Activitatea judecătorilor 136
2.3. Activitatea personalului auxiliar 143
2.4. Disfuncții de comunicare și în relațiile de colaborare 147

Capitolul III. Propuneri pentru îmbunătățirea activității manageriale a Judecătoriei Iași 152
3.1. Organizarea activității instanței 153
3.2. Comunicare la parametrii optimi atât în interiorul instanței cât și cu alte instituții 156
3.3. Transparența actului de conducere 158

* Jud. Diana-Mihaela Cheptene-Micu este președinta Judecătoriei Iași.

Capitolul I. Prezentarea instanței

1.1. Judecătoria Iaşi – expunere

Judecătoria Iași funcționează, alături de Judecătoriile Pașcani, Hîrlău, Răducăneni, în circumscripția Tribunalului Iași care, împreună cu Tribunalul Vaslui, se află în circumscripția Curții de Apel Iași.

Teritorial, Judecătoria Iași are în circumscripția sa municipiul Iași și un număr de 39 comune cu satele aferente.

În cadrul Judecătoriei Iași sunt două secții: civilă, respectiv penală – acestea funcționând separat din noiembrie 2005 .

Conducerea Judecătoriei Iași este constituită din președinte, vicepreședinte, președinții secțiilor civilă și penală, colegiul de conducere și adunarea generală a judecătorilor, fiecare cu atribuțiile specifice, exercitate în limita competențelor legale.

În prezent, sunt delegată în funcția de președinte din 01.04.2006 iar vicepreședintele este numit în această funcție din anul 2004, cu un mandat de 4 ani.

Funcțiile de președinți de secții nu sunt ocupate, procedura delegării fiind în derulare.

În perioada iunie-august 2006 aceste două funcții au fost ocupate cu delegare de către 2 judecători, numirea acestora neputând fi solicitată cât timp președintele însuși este delegat pe funcție.

Din colegiul de conducere al Judecătoriei Iași, alături de președinte, fac parte 4 judecători aleși, câte 2 din secția civilă, respectiv penală.

1.2. Logistica instanței

Activitatea celor două secții ale Judecătoriei Iași se desfășoară în două secții separate, spații închiriate, ce sunt situate la o distanță de 200 m. între ele, aflate în apropierea Palatului de Justiție în care funcționează Tribunalul Iași și Curtea de Apel Iași.

În sediul secției civile ședințele de judecată se desfășoară în cele 2 săli de ședință existente iar în sediul secției penale în acest scop sunt folosite cele 3 săli de ședință funcționale.

Cea de-a patra sală ce a fost inițial folosită pentru desfășurarea ședințelor de judecată este utilizată în prezent ca spațiu alocat arhivei depozit, neavând condiții minime necesare folosirii destinației inițiale,

fiind lipsită de iluminare și ventilație naturală (spațiu mic și fără ferestre).

Există un număr de 10 birouri pentru judecători în secția civilă respectiv 9 birouri pentru judecătorii secției penale.

Dacă în birourile judecătorilor din secția penală lucrează 2-3 persoane, situația este diferită în birourile din secția civilă. Datorită configurației spațiului acestei secții, în birourile judecătorilor sunt amplasate de la 1 la 4 persoane.

Grefierii de ședință și grefierii ce efectuează activități de tehnoredactare ocupă un număr de 11 birouri în secția civilă, iar în secția penală 7 birouri.

Sălile de ședință din secția penală sunt dotate cu aparatură tehnică de înregistrare audio a ședințelor și boxe pentru persoanele aflate în stare de arest/detenție iar sălile de ședință din secția civilă au câte un computer ce este folosit la tehnoredactarea declarațiilor.

Din luna mai 2006 Judecătoria Iași a fost dotată cu calculatoare pentru toți judecătorii, grefierii și compartimentele instanței.

Compartimentele comune ambelor secții din cadrul Judecătoriei Iași sunt: registratura, statistica și arhiva depozit. Acestea sunt amplasate în sediul secției civile, deoarece volumul de activitate specific aceste secții este semnificativ mai mare decât cel al secției penale, așa încât rațiuni practice au determinat această situare.

La nivelul Judecătoriei Iași funcționează două arhive curente, fiecare amplasată în secția corespunzătoare, în același mod fiind alocate spații și pentru compartimentele executări penale, executări civile.

Biroul de Informare și Relații Publice este situat în secția penală, la parter, într-un spațiu suficient ca suprafață, cu acces facil publicului.

Judecătoria Iași are un autoturism folosit pentru transportul agenților procedurali, în cazuri urgente, ridicarea consumabilelor necesare funcționării instanței, deplasarea dosarelor și registrelor instanței de la sediul secției civile la cel al secției penale sau invers etc.

1.3. Volumul de activitate

Pe rolul Judecătoriei Iași în anul 2004 a fost rulat un număr de 38.365 cauze din care 29.377 civile și 8.988 penale.

În anul 2005 au fost rulate 39.173 cauze din care 30.607 civile și 8.566 penale.

Numărul cauzelor noi intrate în anul 2004 a fost 28.101 iar în anul 2005 numărul acestora s-a ridicat la 29.449 dosare.

Până în prezent, în anul 2006 sunt înregistrate 22.270 cauze noi, preconizând până la finele anului un număr total de 35.000-40.000 cauze pe rolul Judecătoriei Iași.

Această prezentare am realizat-o cu scopul relevării volumului mare de activitate al Judecătoriei Iași, ce este într-o creștere constantă, care o situează, în raport de acest aspect, între primele instanțe din țară.

În acest mod, fiecărui judecător i-a revenit spre soluționare, în anul 2004 o medie de 1.657 dosare, numărul de hotărâri pronunțate fiind de 530 pe judecător.

În anul 2005, media dosarelor repartizate pentru fiecare judecător a fost de 1.868, media hotărârilor pronunțate fiind de 522.

În primul semestru al anului 2006, fiecare judecător al secției civile a rulat o medie de 1.600 dosare, pronunțând 550 hotărâri iar în secția penală, media dosarelor rulate a fost de 600, hotărâte fiind aproximativ 200 cauze.

1.4. Resursele umane

Organigrama Judecătoriei Iași prevede un număr de 49 posturi judecători, 73 posturi grefieri, 7 posturi grefier arhivar, 5 posturi aprod, 3 posturi agenți procedurali, 4 posturi personal contractual.

În fapt, la nivelul Judecătoriei Iași funcționează 45 judecători, dintre care 23 în secția civilă, iar 22 în secția penală.

Diferențele practice existente între posturile de judecător din organigramă și cele efectiv ocupate sunt justificate de faptul că postul de președinte este vacant cât timp această funcție este ocupată prin delegare de către mine, judecător din cadrul Tribunalului Iași iar un judecător cu grad de tribunal a fost detașat până în februarie 2007 de la Judecătoria Iași la Tribunalul Iași.

Recent acest judecător a fost transferat la Tribunalul Iași, iar un coleg de la Judecătoria Pașcani a solicitat la rându-i transferul la Judecătoria Iași, procedura fiind în derulare.

În același timp, posturile de președinți de secții apar ca vacante cât timp nu se ocupă prin numire de către C.S.M., cu mandat pentru 4 ani.

Din numărul total de 45 judecători, patru sunt absolvenți I.N.M., care își efectuează stagiul de 1 an, în perioada septembrie 2006 – septembrie 2007, în cadrul instanței noastre.

În cadrul secției civile funcționează un număr total de 28 complete, dintre care 9 sunt specializate în cauze cu minori și probleme de dreptul familiei, 4 specializate în cauze de fond funciar, 2 pentru soluționarea cererilor de suspendare provizorie a executării silite și 2 complete care judecă cauze de competența judecătorilor stagiari.

În secția penală numărul total al completelor este de 23, dintre care 2 sunt specializate pentru cauzele cu minori, 2 sunt specializate în soluționarea cauzelor anticorupție, iar 2 judecă cauze date prin lege în competența judecătorilor stagiari.

Tot din luna septembrie 2006, șase auditori de justiție își desfășoară activitatea în cadrul instanței noastre.

Pe lângă activitatea de judecată efectivă, mare parte dintre judecătorii ambelor secții sunt desemnați să coordoneze activitatea unor compartimente, birouri, sectoare de activitate așa cum rezultă din anexa 1.

Personalul auxiliar de specialitate, datorită numărului, specificului instanței – de fond –precum și altor aspecte pe care le voi dezvolta în capitolul următor prezintă elemente specifice, în sensul că există o fluctuație a acestuia care nu are efecte benefice în activitatea instanței.

Repartizarea personalului auxiliar de specialitate se regăsește în anexa 2.

Coordonarea activității acestora este realizată de către grefierul șef și grefierii șefi secție.

Menționez că cei din urmă au fost numiți în luna iunie 2006, ca urmare a înființării acestor posturi la începutul anului, fiind aleși de către Colegiul de Conducere al Judecătoriei Iași dintre cei care și-au depus candidaturile, în urma prezentării proiectului și a susținerii interviului.

Compartimentul administrativ este format din: un șofer și 4 personal contractual (foști portari), toți conlucrând la activități specifice acestui compartiment, în funcție de necesități.

Capitolul II. Disfuncții identificate în activitatea Judecătoriei Iaşi şi soluții propuse de înlăturare a acestora

Ca un preambul al acestui capitol, voi preciza că în perioada 1997-2001 am activat ca judecător în cadrul Judecătoriei Iași, ulterior

fiind promovată la Tribunalul Iași, iar din 01.04.2006 sunt delegată în funcția de președinte al Judecătoriei Iași.

În acest context am putut constata personal problemele existente la diferitele niveluri ale Judecătoriei Iași, pe diferite paliere și compartimente, astfel încât în cele ce vor urma le voi expune, alături de soluțiile propuse sau deja adoptate, care se află în diverse stadii de aplicare.

2.1. Disfuncții privind logistica instanței

Locațiile celor două sedii ale secțiilor Judecătoriei Iași nu constituie un mediu optim de desfășurare a activității specifice unei instanțe.

Cele 2 spații închiriate au fost înainte restaurant - actualul sediu al secției penale, respectiv unitate F.P.P. sediul secției civile.

Chiar dacă s-a realizat o compartimentare a acestora rezultatul nu reprezintă un spațiu ideal desfășurării activității normale a instanței.

Astfel, parte dintre birouri nu au lumină și ventilație naturală, fiind fără ferestre, singura modalitate de aerisire reprezentând-o ușa, care însă corespunde de cele mai multe ori cu holul pe care au acces justițiabilii, tocmai datorită configurației inițiale a spațiului.

În ideea de a asigura condiții minime de lucru angajaților, am procedat la o repartizare diferită a personalului auxiliar în birourile care au ferestre, prin diferite modalități de reconfigurare a structurii fiecărei secții.

Spre exemplu, grefierii cu activități de tehnoredactare a hotărârilor civile, au fost mutați în sediul secției penale, transportul dosarelor între cele două secții realizându-se de personalul din compartimentul administrativ, fie cu mașina instanței, fie însoțiți de jandarmi.

Birourile fără ferestre au fost destinate folosirii ca și Cameră de Consiliu atât în secția civilă – pentru audierea minorilor, cât și în secția penală – pentru desfășurarea ședințelor vizând cauzele cu arestați preventiv.

O altă modalitate, adoptată cu acordul și bunăvoința colegilor judecători, a constat în suplimentarea numărului de persoane în birourile cu suprafață mare, așa încât cele mai mici spații ca suprafață, dar cu ferestre, au folosit amplasării grefierilor de ședință.

Urmare a acestor măsuri în prezent mai sunt numai două birouri fără ferestre în care își desfășoară activitatea personalul auxiliar.

Pe de altă parte, în birourile cu ferestre, nu există izolația termică necesară în anotimpul rece iar vara se înregistrează temperaturi ridicate,

tocmai datorită faptului că unul sau doi pereți sunt constituiți integral din geamuri.

Dacă sălile de ședință din secția penală oferă condițiile necesare desfășurării activității specifice, cele din secția civilă sunt mici, neîncăpătoare publicului aferent unei liste de ședință în medie de 50 dosare.

Soluția pe termen lung o reprezintă mutarea Judecătoriei Iași într-un spațiu adecvat, așa cum este Palatul de Justiție în care funcționează în prezent Tribunalul Iași și Curtea de Apel Iași.

Această variantă este posibilă datorită faptului că proiectul Ministerului Justiției în colaborare cu Banca Mondială, ce se află în derulare, menționează la poziția 11 Curtea de Apel Iași.

În acest mod, în noul sediu vor funcționa Curtea de Apel Iași si Tribunalul Iași iar în actualul Palat de Justiție își va desfășura activitatea Judecătoria Iași.

Deoarece această soluție este pe termen lung am identificat două variante pe termen scurt de dezvoltare a situației:

1. Prima se referă la inversarea locațiilor între cele două secții. Aceasta prezintă un singur avantaj: asigură sălile de ședință necesare desfășurării activității secției civile astfel încât s-ar înlătura modalitatea adoptată în prezent (4 complete din secția civilă își desfășoară ședințele de judecată în sălile din secția penală, în fiecare zi de luni a săptămânii ; dosarele sunt transportate cu personalul contractual, cu mașina instanței, paza asigurând-o jandarmii).

Inconvenientele acestei variante decurg din faptul că birourile din sediul secției penale sunt mai puține ca număr decât cele din secția civilă și raportat la numărul personalului (judecători – personalul auxiliar) ar fi insuficiente, fiind determinați să amplasăm multe persoane în spații mici și să folosim în aceeași manieră și birourile fără ferestre.

2. A doua variantă, realizabilă până la finele anului, constă în suplimentarea spațiului alocat secției civile, ca urmare a eliberării părții din aceeași clădire ocupată de Tribunalul Militar Iași. Avantajele acestei variante sunt multiple și constau în: mărirea numărului birourilor alocate secției civile, folosirea sălii de ședință din acest spațiu, așa încât completele civile ce judecă în sediul secției penale vor desfășura ședințele în același corp de clădire cu celelalte complete.

Consider că această a doua variantă reprezintă modalitatea optimă de rezolvare a dificultăților determinate de locațiile folosite de Judecătoria Iași.

Astfel, există și posibilitatea concentrării tuturor compartimentelor instanței ce au program cu publicul la parterul sediului secției civile, în aceeași zonă, cu o unică cale de acces (registratură, eliberări forme definitive și titluri executorii, certificate și copii legalizate, biroul de informare și relații publice), astfel încât să ușurăm accesul justițiabililor și reunim întreaga activitate cu acest specific într-o zonă unică, ușor de reperat și utilizat.

În același timp, această amplasare va determina posibilitatea limitării accesului publicului la nivelul superior al sediului secției civile unde sunt amplasate birourile judecătorilor și personalului auxiliar, aflate în prezent alături de compartimentele ce au program cu publicul.

Prin deplasarea acestor Compartimente în zona arătată, birourile rămase astfel libere, toate cu ferestre, pot fi folosite pentru personalul auxiliar ce se află în birourile fără geamuri.

Mai mult de atât, din decembrie 2006, în Secția civilă își va desfășura activitatea în număr suplimentar de personal auxiliar, ca urmare a organizării, în noiembrie 2006 de către Curtea de Apel Iași, a unui concurs pentru ocuparea a 8 posturi de grefier, pe perioada determinată, așa încât această variantă oferă posibilitatea amplasării lor în secția civilă.

2.2. Activitatea judecătorilor

În privința disfuncțiilor constatate în această direcție mă voi referi în primul rând la atribuțiile judecătorilor care exced sferei ședințelor de judecată și ulterior voi face mențiuni cu privire la această principală activitate.

I. Atribuții ale judecătorilor ce exced sferei ședințelor de judecată

a) Așa cum am menționat și după cum se poate observa din anexa 1, un procent de 95 % din colectivul de judecători al Judecătoriei Iași coordonează toate compartimentele, sectoarele și activitățile instanței. Această situație, depășește dispozițiile Regulamentului de Organizare și Funcționare al Instanțelor, care prevede un număr limitat de compartimente ce necesită supravegherea judecătorilor delegați. Tocmai în ideea degrevării de aceste activități a fost modificat R.O.I., așa încât judecătorii să aloce tot timpul principalei lor atribuții - ședința de judecată cu toate compartimentele și aspectele ce derivă din aceasta.

Mai mult de atât, am constatat că în multe situații această supraveghere a compartimentelor prin judecători delegați nu este eficientă, ea rezumându-se la controale la diferite intervale de timp, a căror rezultate sunt sintetizate în referate ce conțin o pondere ridicată de date statistice, fără a surprinde deficiențele reale, soluțiile propuse și termenele de remediere.

Trebuie menționat că la nivelul Judecătoriei Iași de mulți ani aceasta este practica, menținută și în prezent, generată în principal de faptul că președintele și vicepreședintele nu pot supraveghea toate sectoarele instituției datorită volumului mare și în creștere, așa cum s-a arătat.

Soluția aplicabilă este cea a efectuării supravegherii și coordonării activității compartimentelor instanței de către președinte, vicepreședinte și președinții de secții și numai în cazul celor menționate în R.O.I. să fie desemnați judecători delegați, care să realizeze direct atribuțiile specifice, dublați de conducerea instanței.

Această variantă își va găsi aplicarea practică în momentul numirii celor doi președinți de secție, care vor întregi echipa de conducere, pentru a asigura dispersia echitabilă a atribuțiilor, în acest mod făcând posibilă soluția indicată.

Din acest considerent, în perioada de când sunt delegată în funcția de președinte nu am putut aplica această soluție, fiind practic imposibil ca doi oameni să realizeze controlul arătat, având și ședințe de judecată precum și toate celelalte atribuții specifice funcției.

În momentul numirii unui președinte și a președinților de secție, cumulat cu exercitarea reală a atribuțiilor grefierilor șefi de secție și a grefierului șef, în modalitatea pe care o voi arăta ulterior, această soluție își va dovedi eficiența deplină.

b) O altă atribuție care grevează activitatea judecătorilor este *instituția judecătorului de serviciu.*

Fiind o judecătorie cu volum mare de activitate această modalitate de primire a cererilor/acțiunilor în Registratură a existat de peste 15 ani.

Deși prezintă avantaje din punct de vedere al funcționării instanței, deoarece un judecător are experiența analizării condițiilor de formă ale cererilor și acțiunilor depuse, inconvenientele ei sunt multiple.

Astfel, judecătorii secției civile, cei care sunt programați ca și judecător de serviciu, ce au deja un volum dublu de activitate față de judecătorii secției penale, trebuie să desfășoare atribuții suplimentare,

istovitoare, în contextul în care media zilnică de înregistrare a acțiunilor este de 250 cauze.

Din 4.09.2006, urmare a suplimentării personalului auxiliar în compartimentul Registratură, cu atribuții specifice, așa cum voi arăta în subcapitolul următor, am redus activitatea judecătorului de serviciu.

Dacă anterior acestei date judecătorul de serviciu avea program cu publicul în intervalul 9^{00} – 13^{00} și apoi până la ora 15^{00}, rezolva alte chestiuni administrative specifice, după 4.09.2006, programul cu publicul este desfășurat numai de personalul auxiliar din Registratură, judecătorul de serviciu, limitându-se numai la înscrierea mențiunilor ce cuprind măsurile premergătoare primului termen de judecată pe acțiunile deja înregistrate și repartizate aleatoriu. Această activitate de regulă se realizează în intervalul 13^{00} – 14^{00} și în acest mod judecătorilor nu le mai este afectată întreaga zi, fiind scutiți și de derularea programului cu publicul.

Din 1.10.2006 această modalitate de lucru este aplicată și în Secția Penală, unde judecătorul programat la serviciul de arestări preventive înscrie pe actele de sesizare ale instanței numai măsurile premergătoare primului termen de judecată.

Înainte de această dată, judecătorii din Secția Penală programați la arestări preventive fixau și parametrii de termen și complexitate a actelor de sesizare a instanței și rezolvau corespondența administrativă aferentă secției. Astfel, în prezent, toate aceste acțiuni sunt realizate de personalul auxiliar din Registratură.

Cele sus arătate reprezintă prima etapă din procesul desființării instituției judecătorului de serviciu, cu efecte benefice asupra degrevării judecătorilor de activitățile administrative ce exced sferei ședinței de judecată. Beneficiile acestei măsuri asupra justițiabililor le voi arăta în subcapitolul următor, dedicat personalului auxiliar.

A doua etapă și ultima din acest proces constă în preluarea atribuțiilor de menționare a măsurilor premergătoare primului termen de judecată, de către președinții de secție, atunci când aceștia vor fi numiți.

În orice caz, prima etapă, cea care se derulează în prezent, era necesară cât timp personalul auxiliar din Registratură au nevoie de instruire autorizată în raport de noile atribuții și competențe, aceasta fiind asigurată de colaborarea cu judecătorul de serviciu, respectiv judecătorul programat la serviciul arestări preventive.

II. Disfuncții constatate în activitatea judecătorilor

a) Activitatea din timpul ședinței de judecată

Urmare a sesizării din partea justițiabililor, avocaților am procedat la verificarea celor semnalate fie direct, prin asistarea în diferite momente și intervale de timp, la desfășurarea ședințelor de judecată, fie indirect, prin discuții confidențiale cu grefierii de ședință, sau coroborând informații din surse diverse, constatând o serie de aspecte:

- parte dintre judecători nu acordă atenție solemnității ședințelor de judecată, așa încât, pe de o parte cei din sală nu aud, nu înțeleg ce se dispune, iar pe de altă parte imaginea unei astfel de ședințe este pe de parte de ceea ce ar trebui să fie, cu efecte negative asupra percepției publicului în raport cu justiția.
- o altă categorie de probleme se referă la folosirea excesiv de mult a termenilor juridici și a textelor de lege, astfel încât limbajul instanței apare ca fiind tehnic, 75 % dintre justițiabili neînțelegând ce se dispune, ce se solicită, fără a beneficia de o explicație simplă din partea instanței.

Am făcut referire la aceste 2 prime aspecte constatate tocmai pentru a releva o problemă simplă, dar foarte importantă, aceea a percepției publicului asupra actului de justiție.

Desfășurarea ședinței de judecată ar trebui să aibă un caracter solemn și să se desfășoare într-o manieră înțeleasă de persoane cu o pregătire medie, deoarece imaginea percepută de public constituie primul impact cu sistemul judiciar ce va rămâne în memoria sa.

Până la obținerea unei hotărâri, favorabile sau nefavorabile, maniera de desfășurare a procesului este o etapă care trebuie să se desfășoare în condiții optime, de normalitate.

Ca soluție adoptată în vederea remedierii acestei situații, menționez că am procedat la discuții cu fiecare judecător la care am întâlnit problemele arătate.

Trebuie că arăt însă că efectul nu a fost cel scontat în privința tuturor interlocutorilor, parte din ei negăsind reală problema ridicată.

Din aceste considerente, intenționez să abordez într-un alt mod această problemă:

Rezolvarea acestor situații ține de fiecare judecător în parte, de structura sa și de o serie de alte elemente particulare, dar în principal de conștientizarea importanței problemei supuse discuției.

Cât timp, în mod real, nu se acordă importanță acestor lucruri, situația nu va avea o evoluție.

Astfel, profitând de evaluarea la 3 ani ce va avea loc pentru fiecare judecător în parte, voi cere sprijinul colegilor judecători cu privire la aprecierea acestor activități, în sensul de a observa desfășurarea ședințelor altor colegi, în urma cărora să emită unele opinii.

În fapt, urmăresc prin acest procedeu să îi fac să conștientizeze propriile lipsuri, greșeli, acolo unde există, chiar dacă părerile emise despre colegi, oficial, vor avea în mod evident o tendință pozitivă.

b) Celeritatea soluționării cauzelor

Alături de problema expusă la lit. a celeritatea soluționării cauzelor este un element care afectează direct percepția publicului asupra actului de justiție.

Întârzierea soluționării cauzelor într-un termen rezonabil este determinată fie de motive obiective (complexitate sporită), fie de motive subiective.

Cu privire la acestea din urmă, din analiza fișelor dosarelor mai vechi de l an pe rolul Judecătoriei Iași, rezultă că principalele cauze sunt: neaplicarea dispozițiilor procedurale sau lipsa de finalizare a acestora în cazul aplicării, lipsa de inițiativă care afectează comunicarea cu experții, administrația penitenciarelor etc.

Deși la nivelul Judecătoriei Iași există o evidență trimestrială a acestor dosare mai vechi de 1 an, alături fiind și fișele întocmite de judecători, măsura nu își găsește eficiența până când o persoană nu va analiza în amănunt cauzele amânărilor, urmând a fi discutate în ședințele operative cu judecătorii pe secții, în vederea identificării soluțiilor și măsurilor necesare pentru finalizarea cercetării judecătorești.

Apreciez că această activitate ar trebui desfășurată de președinții de secții, în colaborare cu președintele și vicepreședintele instanței, iar ședințele operative s-ar impune a avea loc lunar.

În cadrul acestor ședințe, discuțiile purtate au ca scop identificarea soluțiilor necesare, cu fixarea unor termene la care să fie reluată analiza respectivelor dosare, dacă nu sunt soluționate între timp.

În această manieră, pot fi apreciate ca necesare și măsuri la nivelul conducerii instanței, așa cum s-a realizat într-o ședință cu judecătorii Secției civile, în cadrul căreia, urmare a analizării motivelor trenării pe rol a cauzelor mai vechi de l an, s-a concluzionat că există o problemă generalizată la nivelul corpului experților tehnici.

Drept urmare, am purtat discuții cu conducerea acestei instituții care au avut efecte benefice. Printre măsurile luate de comun acord: lunar comunicăm lista experților care nu respectă termenele de întocmire a lucrărilor, iar conducerea Corpului experților ia măsuri de rezolvare cu celeritate a lucrărilor.

c) Practica neunitară

Cu impact deosebit asupra credibilității actului de justiție, practica neunitară, fie la nivelul aceleiași instanțe, fie între instanțele de fond și cele de control judiciar, afectează principiul previzibilității, care grevează multe laturi și direcții ale societății noastre.

Practica neunitară, în unele situații, generează suspiciuni asupra corectitudinii actului de justiție, chiar dacă soluțiile contrare sunt argumentate juridic și au aparență de legalitate, așa încât generează nemulțumiri pentru toate categoriile de participanți la proces.

Pentru remedierea acestei disfuncții este necesar în principal a identifica din timp apariția soluțiilor diferite în spețe similare, așa încât să stopăm propagarea practicii neunitare.

Este util ca președinții de secție și judecătorii cu atribuții privind analiza practicii instanțelor de control judiciar, după identificarea soluțiilor contrare, să întrunească colectivul secției respective pentru a dezbate problemele apărute, ce sunt anunțate în prealabil.

Fie prin intermediul acestor ședințe, fie în timpul ședințelor de învățământ profesional, la care participă președintele de secție al instanței de control judiciar, trebuie urmărit scopul final și anume, găsirea soluției corecte, astfel ca finalitatea demersurilor să se materializeze în unificarea practicii.

d) Termenele de redactare a hotărârilor

Depășirea duratei rezonabile de soluționare a cauzelor este generată, într-o anumită măsură, de timpul cât o hotărâre este redactată.

Dacă termenul legal pentru redactare este depășit substanțial se impun măsuri corespunzătoare pentru remedierea deficienței.

Voi prezenta măsurile luate într-un interval de 6 luni și efectele produse, în ideea menținerii acestora în continuare.

La data delegării mele președinte al Judecătoriei Iași, hotărârile erau redactate și predate la mapă, la un interval de 3 – 4 luni din momentul pronunțării.

Cu toate că volumul de activitate al Judecătoriei Iași este mare, perioada arătată mai sus este exagerată, în ideea afectării cu chestiuni de ordin administrativ a duratei soluționării cauzelor.

Astfel, personal am verificat la 2 săptămâni condica de redactări și unde constatam întârzieri în efectuarea lucrărilor, discutam în parte cu fiecare coleg și de comun acord stabileam termene de remediere.

Treptat, aceste termene erau mai scurte, astfel încât acum, în luna octombrie 2006, mapele de hotărâri pentru luna august 2006 sunt legate și se dactilografiază hotărârile pronunțate în luna septembrie.

Pe de altă parte, am supravegheat îndeaproape, direct sau prin intermediul grefierilor șefi, activitatea grefierilor cu atribuții de tehnoredactare, procedând, când a fost cazul, la redistribuirea dosarelor, în funcție de vechimea lor și în raport de încărcătura fiecărui grefier-dactilograf.

În aceeași idee, am fixat, pentru plecarea în concediile de odihnă, date limită de finalizare a redactării hotărârilor pronunțate până la un anumit moment.

Astfel, judecătorii care au avut concediu în luna iulie, trebuiau, la momentul plecării, să fi predat conceptul hotărârilor pronunțate până la jumătatea lunii iunie.

În aceeași manieră, trebuie abordată în continuare această activitate, pentru a menține rezultatele bune obținute în prezent.

e) Pregătirea și perfecționarea judecătorilor

Aceste activități trebuie să fie eficiente și ancorate în realitățile sistemului judiciar, accentuând asupra deselor modificări legislative și aplicările corelative.

Deficiența întâlnită în acest domeniu constă în fixarea planului de învățământ la sfârșitul anului pentru anul următor, astfel încât parte din teme nu-și regăsesc utilitatea, tocmai din perspectiva apariției unor legi noi.

Pe de altă parte, acest învățământ profesional cuprinde și teme de mică importanță, altele deja dezbătute sau care nu comportă discuții, etc.

Pentru înlăturarea acestor deficiențe este necesar să fie identificate problemele reale de drept ce suscită discuții și tocmai acestea să fie incluse în planul anual de învățământ profesional.

Într-o a doua etapă, pe lângă judecătorii desemnați în vederea prezentării temelor din planul anual de învățământ, se impune și desem-

narea pentru fiecare lună a unui judecător care va prezenta problemele de drept noi apărute, în afara temelor fixate.

Eventual, judecătorii cu atribuții în analiza practicii instanțelor de control judiciar vor identifica parte din aceste noi teme, în baza soluțiilor, pronunțate într-un mod diferit, atât de Judecătoria Iași, cât și de instanțele ierarhic superioare.

Prezența președinților de secții din instanțele de control judiciar la ședințele de învățământ profesional își poate dovedi eficiența, fiind un factor al unificării practicii.

2.3. Activitatea personalului auxiliar

În perioada de 6 luni de delegare în funcția de președinte al Judecătoriei Iași am constatat deficiențe în activitatea personalului auxiliar de specialitate, prezentate sintetic astfel:

a) Insuficienta cunoaștere a activității instanței, a dispozițiilor procedurale și a obligațiilor instituite prin Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești.

Această deficiență se regăsește atât la grefierii angajați de mai mult timp, cât și la cei noi veniți în această profesie.

Cu privire la primii se constată o lipsă acută de interes în perfecționare și însușirea tuturor aspectelor care compun activitatea lor și care în final le-ar ușura munca.

De regulă, personalul auxiliar ocupă intervale mari de timp același post, în cadrul căruia desfășurarea activității lor specifice capătă ritmicitate, fără a mai exista dorința de perfecționare.

În timpul verificării activității personalului auxiliar, puțini grefieri au putut face trimitere la dispozițiile din Regulamentul de ordine interioară, atunci când au fost interpelați cu privire la modul de desfășurare a activității lor. Mare parte dintre ei acționează în parametrii normali, din considerente ce nu țin de pregătirea lor ci pentru că așa au fost îndrumați de alții.

Riscul unei atare maniere de lucru este mare, neputând fi controlată corectitudinea efectuării lucrărilor celor de la care noii angajați învață diferite procedee în activitatea curentă.

Cert este că o pondere suficient de mare a personalului auxiliar de specialitate cunoaște superficial și aproximativ îndatoririle și sarcinile de serviciu.

Această disfuncție afectează în principal calitatea lucrărilor efectuate, timpul de lucru alocat atât de grefieri cât și de judecători, care sunt obligați să corecteze și să refacă la nesfârșit actele necorespunzător întocmite.

Personal am observat că există din partea personalului auxiliar deficiențe de aplicare a normelor procedurale chiar cunoscute sau citite în acel moment, în principal datorită neîncrederii în propria persoană, dar și stilului de lucru împământenit. Nu au obișnuința folosirii gândirii logice, a perceperii elementelor de ansamblu și de amănunt.

Cei noi angajați preiau această manieră de lucru și corelat cu faptul că nu au nici o experiență în sistemul judiciar, rezultatele muncii defectuoase nu întârzie să apară.

Această a doua categorie a personalului auxiliar de specialitate – noii angajați – are o pondere mare la nivelul Judecătoriei Iași, mulți dintre ei fiind angajați pe perioadă determinată, aspect generat de fluctuația în genere întâlnită la o instanță de fond, promovările la instanțele superioare vizând grefierii cu experiență.

Datorită lipsei acute a personalului auxiliar, persoanele nou angajate, după un instructaj sumar sunt introduse în activitate, chiar ca și grefieri de ședință.

Consecința acestui fapt, cumulată în unele situații și cu lipsa de preocupare pentru perfecționare a condus la insuficienta cunoaștere a sarcinilor aferente funcției și la dobândirea unui stil defectuos de muncă.

În plan mai larg, toate aceste deficiențe se răsfrâng asupra activității instanței, și în final asupra calității actului de justiție.

Față de acestea se impun măsuri care să corijeze situațiile arătate, în modul următor:

1. Activarea grefierilor șefi de secție în sensul exercitării efective a atribuțiilor de supraveghere și control a activității personalului auxiliar instituite prin Regulamentul de ordine interioară sub două aspecte:

a) sub îndrumarea lor să fie instruiți grefierii noi angajați pe baza unui plan ce trebuie să conțină etape necesare însușirii cunoștințelor teoretice corelate întotdeauna cu aplicarea practică a acestora.

Astfel, noii angajați vor parcurge, etapizat tot circuitul instanței, însușindu-și în acest mod toate cunoștințele practice atât de necesare în activitatea lor ulterioară.

În colaborarea cu președintele instanței, grefierii șefi secție vor observa abilitățile fiecărei persoane, putând astfel să stabilească activi-

tatea potrivită fiecăruia, în vederea obținerii parametrilor optimi prin repartizarea lor finală în diferite compartimente, sectoare ale instanței.

b) verificarea activității celorlalți grefieri în raport de criterii obiective, stabilite și comunicate în avans, la un interval de 2 – 3 luni.

În acest mod vor putea constata deficiențele existente, în acord cu personalul auxiliar din respectivul compartiment/sector, vor stabili măsurile de remediere și termenele de realizare, ce vor fi verificate ulterior.

Notele de constatare astfel întocmite vor putea fi folosite în activitatea de evaluare, reflectând întreaga și reala lor contribuție

2. Toate aceste atribuții ale grefierilor șefi de secție trebuie exercitate în colaborare cu președinții de secție și președintele instanței, pentru a putea fructifica constatările efectuate în cadrul învățământului profesional.

Acest proces trebuie desfășurat lunar, bazat în principal pe aspectele practice întâlnite și care necesită lămuriri în vederea fixării corespunzătoare în modul de lucru ulterior al tuturor grefierilor.

Distinct de această perfecționare este necesar ca pentru noii angajați să se desfășoare un permanent și intensiv proces de însușire a cunoștințelor necesare desfășurării în parametrii normali a activității specifice.

3. O altă abordare a problemei în discuție se referă la specializarea mai multor grefieri pentru fiecare compartiment/sector de activitate al instanței.

În situația în care din diferite motive (concedii medicale, de odihnă, promovări, demisii etc.), compartimente ale instanței rămân descoperite, trebuie să existe posibilitatea practică de înlocuire a celor lipsă fără a afecta substanțial ciclul normal de activitate.

4. Implementarea procesului de conștientizare a importanței muncii personalului auxiliar de specialitate din cadrul instanței.

Cât timp grefierii nu realizează importanța activității lor proiectată în procesul final al înfăptuirii actului de justiție, toate metodele anterior arătate nu își vor produce efectul scontat.

Minimalizarea activității lor duce la transformarea în simpli executanți, cu greșeli inerente și în această activitate, proces greu de corijat, fără posibilitatea formării unui corp de grefieri activi în scopul realizării performanței, cu efect direct în grevarea muncii judecătorilor, care vor trebui să substituie lipsurile, prin asumarea de activități, care în plan actual se tinde a fi asumate numai de către personalul auxiliar.

Pentru exemplificare, voi prezenta metode a căror eficiență a fost dovedită în cadrul Judecătoriei Iași:

- activarea coordonatorilor compartimentelor auxiliare ale instanței în sensul recunoașterii importanței muncii lor de către președinte. Astfel, colaborarea mea cu ei a constat în posibilitatea stabilirii unilaterale a sarcinilor persoanelor ce lucrează într-un compartiment, așa încât rolul asumat de șef al respectivului sector să fie însoțit și de pârghiile necesare exercitării lui.

În același timp au avut libertatea gestionării concrete a activității, scopul urmărit fiind munca eficientă la parametri optimi.

Ca și consecință, s-a întărit colaborarea persoanelor din respectivul compartiment și la verificările ulterioare s-au constatat rezultate excelente, iar comunicarea cu președintele instanței s-a fluidizat, dispărând piedicile anterioare (teamă, emoții etc.).

Mai mult de atât, din proprie inițiativă prezintă modalități de îmbunătățire a activității, tocmai în ideea menținerii recunoașterii meritelor profesionale.

– încurajarea persoanelor care dovedesc inițiativă, în scopul fructificării abilităților dovedite.

Această metodă presupune într-o primă etapă, identificarea afinităților, caracteristicilor ce îi recomandă pe grefieri pentru o anumită activitate. Descoperite însă, acestea trebuie stimulate, exploatate, rezultatele neîntârziind să apară.

Reducând substanțial activitatea judecătorului de serviciu în Compartimentul Registratură, așa cum am arătat anterior, toate atribuțiile vizând primirea cererilor, acțiunilor, stabilirea obiectului acestora, parametrilor de termen și complexitate au revenit grefierilor din acest compartiment.

Pentru a lucra eficient, raportat la volumul de activitate înregistrat și anume o medie de 250 acțiuni pe zi, pe lângă toate celelalte atribuții specifice Registraturii, am suplimentat personalul cu încă două persoane, păstrând numai un grefier dintre cei doi care anterior lucraseră în acest birou.

Cei doi noi grefieri erau angajați de 3 luni, însă în perioada de vară, când au fost rotiți pe toate compartimentele instanței, au vădit calități necesare activității de registratură, complementare.

Astfel, una dintre grefiere are abilități în folosirea programului de repartizare ECRIS, precum și cunoștințe de bază juridice, având studii

superioare de specialitate, iar cealaltă relaționează corespunzător cu publicul.

Alături de aceste două grefiere am păstrat coordonatoarea de Registratură, grefier cu studii superioare juridice și cu multă experiență în acest sector.

Această echipă a generat rezultate peste așteptări în compartimentul vizat, așa încât timpul de așteptare al justițiabililor pentru depunerea unei acțiuni a scăzut substanțial, existând și o corelare a activităților de la o zi la alta, cu posibilitatea echilibrării încărcăturii completelor, cât timp aceleași persoane stabilesc parametrii de termen.

5. Folosirea incorectă a mijloacelor de stimulare.

Președintele instanței are la dispoziție o categorie de metode de stimulare materială a personalului auxiliar de specialitate, cum ar fi: salariile de merit, premiile.

Cât timp acestea sunt acordate în mod egal pentru toții angajații, nu este încurajată competiția și scopul atribuirii lor nu este atins.

Trebuie stabilite clar standardele de performanță ce urmează a fi recompensate, verificarea obiectivă a indicilor de calitate și cantitate ai activității fiecăruia, iar stimulentele vor fi acordate numai în cazul atingerii acestor standarde.

Transparența stimulării personalului auxiliar este cheia succesului acestei metode, prin exprimarea și argumentarea obiectivă a rațiunii acordării sau neacordării lor. În caz contrar, efectul nu este cel scontat, scopul fiind motivarea personalului auxiliar în obținerea performanțelor profesionale.

2.4. Disfuncții de comunicare şi în relațiile de colaborare

Disfuncțiile procesului de comunicare, atât la niveluri ierarhice de același tip cât și în comunicarea descendentă, către nivelurile de execuție, produc efecte negative asupra activității instanței.

Fie că este vorba de distorsiunea, filtrajul sau scurtcircuitarea informației, rezultatele apărute în planul sistemului informațional vizează o afectare a funcționării lui la parametrii optimi.

Specificul organizațional al instanței impune desfășurarea activităților pe mai multe planuri, în direcții diferite, așa încât trebuie să fie clar stabilit, în raport de natura informației, canalul utilizat de către emitent spre receptor.

Apare ca necesară și selecția informațiilor, așa încât receptorii să nu fie suprainformați prin categorii de date care nu le sunt destinate, nefiind utile în raport de rolul lor în instanță.

În același timp, lipsa canalelor clare de comunicare produce situații în care informația nu ajunge la receptorii vizați, așa încât apar întârzieri în efectuarea lucrărilor.

În raport de aceste disfuncții este evident că procesul de transmitere a informațiilor trebuie să îndeplinească un cumul de condiții:

- informație clară;
- determinarea canalului de transmitere;
- eliminarea barierelor de comunicare;
- feed-back-ul.

Etapele arătate și-au regăsit aplicarea pe deplin în colaborarea cu informaticienii instanței în vederea implementării programului ECRIS.

La nivelul Judecătoriei Iași acest proces a început la finalul lunii iulie 2006, primul dosar înscris în programul ECRIS purtând numărul 17117/245/2006. Din acel moment toate noile cauze intrate au fost repartizate aleatoriu prin ECRIS, fiind necesar ca toate lucrările specifice circuitului unui dosar să utilizeze aplicațiile noului program.

Implementarea unui nou sistem informatic care cuprinde toată activitatea unei instanțe, presupune respectarea întocmai a tuturor etapelor, sens în care este necesară relaționarea permanentă între judecători, persoanele din instanță care au aceste atribuții și informaticienii desemnați.

Acest tip de colaborare impune respectarea condițiilor enunțate mai sus tocmai datorită specificului informațiilor ce trebuie corelate. Pe de o parte, limbajul specific activității judiciare trebuie transpus în termeni simpli, uzuali, pentru a fi înțeles de către informaticieni, iar pe de altă parte, termenii tehnici uzitați de aceștia trebuie să urmeze același proces.

Ambele părți au calități duble de receptor – emitent, schimbul informațional fiind continuu.

În acest context, comunicarea înregistrează succes dacă condițiile procesului de transmitere a informațiilor sunt respectate:

- informație clară;

Fiecare participant trebuie să furnizeze celuilalt informații clare, complete și ușor de receptat. Este necesar să realizeze o transpunere a informațiilor cu caracter tehnic în termeni uzuali simpli.

- determinarea canalului de transmitere;

În acest caz trebuie stabilite în prealabil canalele de transmitere a informațiilor, încercând pe cât posibil scurtarea lungimii și densitatea acestora.

Informația trebuie să circule direct între emitent și receptor pentru înlăturarea posibilității apariției distorsionării.

- eliminarea barierelor de comunicare;

Tocmai utilizarea termenilor larg înțeleși, transpunerea informației în modul arătat mai sus, duce la eliminarea barierelor de comunicare.

- feed back-ul;

Finalizarea unei etape din ansamblul procesului în curs trebuie verificată pentru a analiza rezultatele obținute, disfuncțiile existente și măsurile ce se impun pentru remedierea lor.

În acest mod, deficiențele dintr-o etapă nu se propagă în cele care urmează, cu riscul amplificării rezultatelor negative.

Pe lângă condițiile enunțate, este necesar ca utilizatorii diferitelor segmente ale programului ECRIS să aibă relații funcționale cu informaticienii instanței iar aspectele care influențează și alte compartimente să fie aduse la cunoștința persoanei care se ocupă de implementare, pentru a găsi soluții ce urmează a fi aplicate.

Disfuncțiile procesului de comunicare produc efecte negative și în planul colaborării cu celelalte instituții ale sistemului judiciar, dar și în raport de alte organisme.

Relațiile de colaborare între diferite structuri, fie judiciare, fie cu un alt specific, duc la o îmbunătățire a activității instanței atât în ceea ce privește reducerea duratei soluționării cauzelor dar și prin optimizarea relaționării instituționale.

Colaborarea trebuie să fie eficientă, urmărind scopul propus și adoptată ca mijloace specificului relaționării.

Pentru a exemplifica aceste elemente noi prezentăm câteva situații care arată relațiile de colaborare ale Judecătoriei Iași cu diferite instituții, în funcție de natura problemelor existente, etapele parcurse, rezultatele și stadiul actual.

1. Arhiva depozit a Judecătoriei Iași prezintă o încărcătură foarte mare, determinată de volumul de activitate înregistrat și care, așa cum s-a arătat, este în creștere constantă.

Spațiul alocat acestui compartiment, este insuficient ca suprafață de depozitare, afectând în acest mod și condițiile de păstrare a dosarelor și documentelor specifice.

Singura modalitate de gestionare corespunzătoare a activității este colaborarea continuă și eficientă cu Arhivele Naționale de Stat, instituție abilitată să avizeze lucrările efectuate de Judecătorie pentru predarea dosarelor a căror termen de păstrare a expirat.

În acest mod se eliberează spațiul alocat arhivei depozit și există posibilitatea depozitării celorlalte dosare și a conservării lor corespunzătoare.

Am constatat că relațiile instanței cu Arhivele Naționale de Stat nu erau corespunzătoare, așa încât de o perioadă mare de timp avizul pentru lucrările efectuate nu era eliberat, drept pentru care se producea o supraaglomerare excesivă a spațiului, nemaifiind posibilă depozitarea dosarelor, aspect care afecta circuitul normal al instanței precum și funcționarea celorlalte compartimente, în special arhivele curente.

În urma discuțiilor purtate cu reprezentantul Arhivelor Naționale de Stat, am stabilit de comun acord, atribuțiile noastre, ca și creatori și păstrători de fond arhivistic, corelate cu pașii ce trebuiau urmați în derularea lucrărilor.

Obiectivele asumate, printre care și specializarea unui arhivar pentru menținerea colaborării, le-am îndeplinit, așa încât, la un interval scurt de timp, avizul a fost dat de Arhivele Naționale.

Astfel, au fost predate aproximativ 2 tone de lucrări, reușind să eliberăm spațiul necesar depozitării altor dosare.

Ca urmare a colaborării excelente, reprezentantul Arhivelor Naționale a autorizat efectuarea lucrărilor pentru anii în care volumul de activitate a fost foarte mare, prin abatere de la ordinea cronologică, așa încât, prin avizarea următoare, o cantitate mare de dosare să fie predată.

Aceste relații de colaborare, în cadrul cărora ne-am respectat atribuțiile asumate, sunt în derulare și trebuie menținute, deoarece numai ritmul susținut și continuu al acestor lucrări va duce la decongestionarea spațiului arhivei depozit și normalizarea circuitului dosarelor.

Am prezentat această colaborare pentru a evidenția rolul extrem de important al procesului de comunicare cu diferite instituții, de care depinde îndeplinirea corespunzătoare a activităților instanței.

Prin stabilirea de comun acord a unui plan de acțiune, a căror etape le-am respectat întocmai, efectul relațiilor de colaborare s-a produs, fiind dezamorsate relațiile tensionate existente, consecințele benefice neîntârziind să apară.

Situația tensionată la care am făcut trimitere, fusese produsă de maniera adoptată pentru comunicare, confundându-se relațiile de colaborare cu cele de autoritate.

Realizându-se normalizarea relațiilor între cele două instituții și relațiile funcționale au fost activate, așa încât există comunicare între reprezentantul Arhivelor Naționale și personalul auxiliar ce efectuează lucrările specifice, fiecare etapă parcursă primind un aviz de principiu, care asigură succesul final al întregii operațiuni.

2. O manieră diferită de abordare a relațiilor de colaborare a fost generată de dificultățile ivite în înaintarea dosarelor penale în căi de atac.

În concret, am constatat întârzieri enorme în această direcție, provocate de Parchetul de pe lângă Judecătoria Iași prin faptul că dosarele apelate/recurate de această instituie erau reținute pentru motivarea căii de atac declarate, un interval de până la 6 – 7 luni, în unele cazuri. Astfel, restituirea dosarelor de la Parchet se producea cu o întârziere foarte mare de timp, aspect care grevează esențial asupra duratei rezonabile afectată soluționării cauzelor, în care erau incluse și perioadele necesare rezolvării chestiunilor administrative.

Am monitorizat evoluția restituirii acestor dosare de la Parchet și în interval de o lună nu am constatat îmbunătățiri în evoluție, ca urmare a procesului de comunicare stabilit cu instituția în cauză.

Mai mult de atât, revenirile efectuate în acest scop de compartimentul Executări Penale al Judecătoriei Iași, contactele directe ale judecătorilor delegați, au rămas fără efect.

În consecință, am abordat o altă manieră de lucru pentru normalizarea situației, uzând de prevederile Codului de Procedură Penală, în sensul anunțării oficiale a posibilității aplicării amenzilor judiciare persoanelor care produc întârzierile nejustificate - anexa 3.

Deși inițial s-a produs un șoc și o încordare a relațiilor dintre cele două instituții, scopul a fost atins, așa încât într-un interval de 2 luni, 90 % dintre dosarele aflate la Parchetul de pe lângă Judecătoria Iași pentru motivarea căilor de atac declarate au fost restituite.

Ulterior acestui moment și relațiile de colaborare au intrat pe făgașul normal, toate situațiile nou apărute fiind gestionate prin prisma comunicării și realizării atribuțiilor asumate reciproc.

Colaborarea cu diferite instituții prin folosirea eficientă a comunicării, reprezintă modalitatea soluționării diferitelor probleme ivite în activitatea curentă a instanței.

O atare manieră va trebui abordată și cu Baroul de Avocați Iași, pentru găsirea unor soluții de rezolvare a situațiilor în care nu sunt desemnați apărători din oficiu în cazul asistenței juridice obligatorii sau în cazul în care apărătorii deja desemnați nu se prezintă în instanță.

Frecvența acestor probleme reiese din analiza dosarelor mai vechi pe rolul instanței, lipsa apărătorului, când asistența juridică este obligatorie, determinând amânarea cauzelor.

Intenționez să aplic modelul instanțelor din București, în sensul desemnării de către barou la fiecare sală de judecată a unui număr de avocați din oficiu, ce sunt la dispoziția instanței, așa încât amânările să nu mai survină din considerentul lipsei apărătorului.

În acest sens voi avea contacte cu reprezentanții Baroului de Avocați Iași în cadrul cărora se vor expune motivele și argumentele în favoarea acestei maniere de lucru, ce prezintă avantaje atât pentru o parte cât și pentru cealaltă.

Capitolul 3. Propuneri pentru îmbunătățirea activității manageriale a Judecătoriei Iaşi

Aflat într-un proces de reformă și restructurare, sistemul judiciar din România trebuie să răspundă exigenților unui stat de drept, similar ca eficiență celorlalte sisteme europene, sens în care s-a elaborat strategia de reformă a sistemului judiciar 2005 – 2007 și Planul de acțiune pentru implementarea acesteia.

Scopul final nu poate fi atins decât prin eforturi susținute la toate nivelurile, fiecare încercând a pune în practică obiectivele vizate.

Fiecare instanță reprezintă o parte a mecanismului general judiciar așa încât funcționarea la parametrii optimi a Judecătoriei Iași, alături de toate celelalte instanțe, va duce la atingerea rezultatelor scontate.

Pentru a realiza acest lucru se impune o îmbunătățire semnificativă a managementului instanței pornind tocmai de la pregătirea managerului instanței – președintele – în scopul atingerii dublei profesionalizări.

Pe lângă această trăsături, cea de-a doua, specifică unui manager, de creator al activității desfășurate, este semnificativă ca importanță cât timp la nivelul unei instanțe președinții sunt confruntați în multe cazuri cu situații inedite.

Particularizând, în raport de funcțiile managementului, respectiv previziune, organizare, coordonare, antrenare și control, voi prezenta

liniile generale pe care intenționez să le urmez, din perspectiva președintelui de instanță pentru a da eficiență sporită managementului Judecătoriei Iași:

1. Organizarea activității instanței:
a) restructurare organizațională;
b) folosirea resurselor umane;
c) folosirea resurselor materiale;
d) evaluarea necesităților;
e) îmbunătățirea calității actului de justiție.
2. Comunicare la parametri optimi atât în interiorul instanței cât și cu alte instituții.
3. Transparența actului de conducere

3.1. Organizarea activității instanței

a) Restructurare organizațională

În raport de diferențele semnificative de activitate între secțiile Judecătoriei Iași, se impune redistribuirea personalului, așa încât să fie reechilibrat raportul persoană-volum de activitate.

Componența secțiilor trebuie regândită prin prisma volumului de activitate, complexitatea cauzelor și specificul dat de natura dosarelor înregistrate, așa încât să corespundă realităților desprinse din datele statistice prezentate mai sus.

Trebuie mărit numărul judecătorilor din secția civilă față de numărul dosarelor aflate pe rol, care este de patru ori mai mare decât rulajul din secția penală.

Acest lucru se poate realiza prin redistribuirea judecătorilor ce își desfășoară în prezent activitatea în cadrul Judecătoriei Iași, dar și prin repartizarea celor care vor veni în secția civilă.

Tot în ideea unei organizări eficiente, la nivelul Judecătoriei Iași se impune înființarea secției pentru minori și familie, în raport de volumul cauzelor înregistrat în cele 9 complete specializate din secția civilă, respectiv 2 din secția penală. În această idee trebuie efectuate acțiunile necesare punerii în practică a acestui obiectiv.

b) Folosirea adecvată a resurselor umane

În raport de specificul activității judecătorilor și personalului auxiliar, volumul de activitate pentru fiecare persoană și compartiment/sector se impun următoarele măsuri:

1. Degrevarea judecătorilor de sarcinile administrative, cu excepția celor prevăzute de dispozițiile legale, regulamentul de ordine interioară al instanței.

Cei care vor fi delegați la compartimentele auxiliare, acolo unde legea impune acest lucru, trebuie să aibă un volum de activitate în ansamblu, sensibil egal cu cel al colegilor care nu sunt delegați pentru coordonarea sectoarelor.

Acest echilibru este posibil de realizat astfel:

- **în secția penală:** judecătorii care sunt delegați la compartimente vor fi programați de mai puține ori la serviciul arestări preventive;

- **în secția civilă:**

- pe termen scurt – cât timp nu sunt numiți președinții de secție care vor prelua atribuțiile de menționare a măsurilor premergătoare primului termen de judecată și acest lucru este realizat de judecătorii de serviciu zilnic programați – programarea de mai puține ori ca restul colectivului ca și judecători de serviciu a celor care sunt delegați la compartimente;

- pe termen lung – judecătorii cu atribuții suplimentare ca și coordonatori ai unor birouri ale instanței, vor fi desemnați dintre cei care nu intră în complete specializate (fond funciar, minori și familie).

2. Repartizarea personalului auxiliar de specialitate în raport de activitatea fiecărui compartiment/sector, astfel încât volumul de muncă să fie echilibrat.

Criterii suplimentare de repartizare:

- abilitățile și calitățile fiecăruia trebuie să-l recomande pentru un anumit post;

- vârsta și problemele de sănătate sunt aspecte ce nu trebuie neglijate.

În raport de primul criteriu se urmărește folosirea experienței dobândite dar și capacitatea de adaptare la noi situații sau sisteme funcționale.

Aducerea la îndeplinire a acestui obiectiv reprezintă un proces complex care este guvernat de obiectivitate, flexibilitate și capacitatea prelucrării semnalelor transmise ca urmare a evaluării activității.

c) Folosirea adecvată a resurselor materiale

Cât timp resursele bugetare nu acoperă nevoile unei instanțe, președintele trebuie să facă o evaluare obiectivă a necesităților, să stabilească ordinea de priorități și să elaboreze note de fundamentare, argumentație logice și persuasiv pentru fiecare categorie de necesități.

Ulterior, se vor face demersurile utile pentru achiziționarea bunurilor/serviciilor, în ordinea priorităților.

În plan imediat, gestionarea eficientă a bazei materiale existente, folosirea la maxim a facilităților și creativitatea accentuată sunt obiectivele prioritare în activitatea președintelui judecătoriei, cu mențiunile arătate la subcapitolul „deficiențele logisticii instanței".

d) Evaluarea necesităților

Evaluarea necesităților reprezintă un proces important care, realizat corespunzător, preîntâmpină situațiile dificile de criză și poate servi la punerea în practică a funcției de previziune.

Preconizările bazate pe date certe, urmărind evoluția activității și a personalului, modificările legislative care atrag competențe judiciare sporite etc., impun gestionarea timpurie a posibilităților de rezolvare a problemelor ce pot apărea.

La nivelul resurselor umane, evaluarea necesităților determină stabilirea ordinii de priorități care preîntâmpină dezechilibre funcționale.

e) Îmbunătățirea calității actului de justiție

Acest proces are mai multe componente, pe care le-am detaliat în capitolele anterioare:

- perfecționarea profesională a judecătorilor atât în cadrul ședințelor în care se vor dezbate teme prestabilite precum și cele de interes curent, dar și urmărirea verificării practicii neunitare, în corelare cu practica instanțelor de control judiciar;

- pregătirea profesională a personalului auxiliar, diferențiat în cazul celor cu experiență față de noii angajați;

În cazul celor din urmă scopul principal va consta în implementarea noțiunilor elementare și însușirea corespunzătoare a rezolvării concrete a atribuțiilor de serviciu.

Pentru cei aflați de mai mult timp în sistem se va urmări corijarea deficiențelor constatate și adaptarea lor la noile cerințe în scopul perfecționării corpului grefierilor.

- respectarea duratei rezonabile de soluționare a cauzelor;

Componentă principală a eficientizării sistemului judiciar, acest obiectiv poate fi atins printr-o identificare a cauzelor generatoare, dezbaterea lor, găsirea soluțiilor legale dar și urmărirea aplicării lor.

- redactarea hotărârilor în termenul legal;

Pentru acest obiectiv trebuie responsabilizați președinții de secție în ceea ce privește predarea conceptului hotărârilor și în subsidiar grefierii șefi de secție pentru tehnoredactarea acestora.

Verificările trebuie efectuate la intervale regulate de timp astfel încât prevenția să-și atingă scopul.

În cazul constatării întârzierilor, măsurile corelative trebuie luate imediat prin fixarea de termene a căror durată să fie descrescătoare.

- întocmirea listei de probleme;

În acord cu prognozele și planurile stabilite de președinte, dar având în vedere și situațiile imediate, inedite, întocmirea listelor de probleme apare ca o măsură necesară eficientizării managementului instanței și creșterii calității actului de justiție.

Prin această operațiune se produce și corelarea activităților în cadrul instanței, putând fi identificate prioritățile și luate măsurile ce se impun.

- verificările trimestriale ale activității personalului auxiliar;

Trebuie realizate de grefierul șef al instanței împreună cu grefierii șefi de secție, sub îndrumarea președintelui instanței.

Notele de constatare astfel întocmite vor cuprinde deficiențele constatate, măsurile ce trebuie luate și termenele de remediere, aspecte discutate cu personalul auxiliar verificat.

În acest mod, scopul principal al verificărilor este de prevenție, rezultatele fiind folosite și la evaluările anuale ale personalului auxiliar.

- responsabilizarea grefierilor cu privire la activitatea pe care o desfășoară și în special recunoașterea autorității coordonatorilor de compartimente, corelativ cu atribuțiile lor de gestionare locală a sectorului;

- accentuarea specializării grefierilor din compartimentele instanței care au program cu publicul.

Natura muncii lor impune atât calități și abilități native dar și specializarea în munca cu publicul.

Acest ultim aspect presupune dezvoltarea capacității de ascultare, selectarea mesajelor transmise și procesarea lor, oferirea rapidă a informațiilor solicitate într-un limbaj adecvat, pe înțelesul justițiabilului, capacitatea de adaptare la noi situații, precum și reacții prompte.

3.2. Comunicare la parametri optimi, atât în interiorul instanței cât şi în alte instituții

La nivelul instanței în primul rând este necesară recunoașterea rolului esențial al comunicării pentru ansamblul organizațional, dar și pentru fiecare compartiment/sector în parte.

Constituind premisa exercitării activității de management, comunicarea este un factor deosebit de important în orice instanță, așa încât trebuie încurajată participarea personalului la acțiunile specifice prin practicarea constantă a managementului participativ.

Comunicarea internă presupune organizarea canalelor de transmitere a informației clare către receptorul vizat, aceasta fiind operațiunea de care depinde în mare măsură finalizarea corectă a unei dispoziții.

Președintele instanței este cel care trebuie să găsească canalele potrivite de circulație a informațiilor, să evite suprainformarea și să elimine barierele de comunicare.

Procesul de comunicare trebuie să fie bilateral deoarece favorizează sugestiile, comentariile, oferind șanse ridicate instituirii unor măsuri potrivite. Această modalitate de lucru dă posibilitatea verificării semnificației mesajului care poate fi clarificat, așa încât feed-back-ul este direct și imediat.

Canalele informaționale între instanță și justițiabili sunt cele stabilite de Legea nr. 233/2002 și Legea nr. 544/2001, fie că informația este transmisă verbal, fie în scris în termenele prevăzute de actele normative menționate.

Oricum, și în această situație mesajul trebuie să fie clar folosind termeni simpli, uzuali.

Punerea la dispoziția publicului, justițiabililor a informațiilor necesare, poate aduce o îmbunătățire a imaginii justiției, astfel că se impune acordarea unei atenții sporite acestei activități.

Furnizarea imediată, chiar pe loc a răspunsurilor solicitate reprezintă o componentă a procesului de comunicare.

Și în acest segment, informația trebuie să circule în ambele sensuri, instanța și publicul având succesiv calitate de emitent, receptor.

Analizând solicitările justițiabililor, semnalele transmise de aceștia, președintele poate constata disfuncții la nivelul instanței, așa încât măsurile de remediere pot să intervină în stadiu incipient.

Reclamațiile, cererile publicului, pot ascunde o stare de fapt generalizată care impune soluții urgente de remediere.

Comunicarea organizațională presupune ca președintele instanței să stabilească canale de transmitere a informației către toate instituțiile care prin activitatea lor concură la finalitatea actului de justiție.

Tipul de abordare a instituțiilor implicate în realizarea actului de justiție este adaptat situațiilor ivite, în raport de reacțiile preliminare și rezultatele evaluate într-o primă fază.

În planul comunicării, relația cu mass-media este un segment important al procesului de informare a publicului asupra realităților sistemului judiciar.

Această comunicare necesită transparență și disponibilitate din partea purtătorului de cuvânt. Persoana care ocupă acest post trebuie să folosească instrumentele ce le are la îndemână pentru a evidenția prin intermediul presei modul de desfășurare al actului de justiție cu toate elementele care îl compun, așa încât percepția publicului asupra sistemului judiciar, treptat, să capete conotații pozitive, în acord cu realitățile existente.

Este necesar a institui în acest domeniu mentalitatea relaționării deschise cu reprezentanții mass-media deoarece un război cu presa nu are sorți de izbândă, indiferent de context și împrejurare.

3.3. Transparența actului de conducere

În activitatea instanței permanent apar probleme ce trebuie rezolvate imediat și în condiții optime, probleme ce rezultă și din îndeplinirea obiectivelor, pentru care colectivul conjugă eforturi în vederea realizării lor.

Procesul decizional presupune parcurgerea mai multor etape:

- obiectivul vizat;
- analiza soluțiilor/posibilităților;
- modalitățile de realizare;
- varianta optimă de acțiune;
- comunicarea opțiunii;
- schimbul de informații;
- decizia;
- comunicarea acesteia și a detaliilor de lucru.

Deși mai multe dintre decizii sunt individuale, în spatele lor se află o multitudine de opinii, motivări, în scopul alegerii soluției optime.

Managementul participativ reclamă o pondere însemnată a deciziilor colective, deoarece în acest fel este asigurată transparența decizională.

Astfel, hotărârile au o fundamentare ancorată în realitățile instanței și au calitatea de a fi receptate mai rapid și mai ușor.

În funcție de problema ivită, complexitatea ei, impactul acesteia, președintele instanței trebuie să adopte modalitatea potrivită pentru luarea deciziei, așa încât aceasta să corespundă cerințelor unui management eficient.

Capitolul V
Particularitățile managementului în parchete

Dr. **Tamara Manea***
Procuror **Dragoş Dumitru****

1. Aspecte specifice ale funcțiilor manageriale în managementul parchetelor

Cunoașterea conținutului funcțiilor managementului specific parchetelor constituie o premisă importantă pentru însușirea și utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor și tehnicilor de management[1].

Și la nivelul parchetelor procesul de management poate fi împărțit în următoarele funcții:

- funcția de prevedere;
- funcția de organizare;
- funcția de coordonare;
- funcția de antrenare;
- funcția de control – reglare.

1.1. Funcția de prevedere (planificare, previziune)

În managementul general planificarea a fost definită ca fiind ansamblul proceselor prin intermediul cărora se determină obiectivele organizației și componentele acesteia, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării.[2]

---

* Dr. Tamara Manea este procuror inspector în cadrul Consiliului Superior al Magistraturii.

** Dragoș Dumitru este Director adjunct al Institutului Național al Magistraturii.

[1] P.C. Nica, A. Prodan, A. Iftimescu, *Management,* Ed. Sanvialy, Iași, p. 19, 1996.

[2] E. Burduș, Gh. Căprărescu, op. cit., p. 22.

În managementul parchetelor funcția de prevedere implică stabilirea obiectivelor și elaborarea direcțiilor de atingere a acestora.

În activitatea Ministerului Public sunt întâlnite următoarele categorii de obiective:

- strategice;
- generale;
- operaționale.

Obiectivul strategic al unităților din cadrul Ministerului Public îl constituie respectarea principiilor stabilite în strategia de reformă a justiției astfel încât să se realizeze un sistem judiciar modern capabil să implementeze aquis-ul comunitar și să se adapteze cerințelor Uniunii Europene.

Obiectivele generale ale parchetelor sunt înscrise în:

Art. 131 din Constituția României care prevede că „În activitatea judiciară, Ministerul Public reprezintă interesele generale ale societății și apără ordinea de drept, precum și drepturile și libertățile cetățenilor"

Art. 62 din Legea 304/2004 privind organizarea judiciară care prevede că Ministerul Public exercită, prin procurori, următoarele atribuții:

- efectuează urmărirea penală în cazurile și în condițiile prevăzute de lege și participă, potrivit legii, la soluționarea conflictelor prin mijloace alternative;
- conduce și supraveghează activitatea de cercetare penală a poliției judiciare, conduce și controlează activitatea altor organe de cercetare penală;
- sesizează instanțele judecătorești pentru judecarea cauzelor penale, potrivit legii;
- exercită acțiunea civilă, în cazurile prevăzute de lege;
- participă, în condițiile legii, la ședințele de judecată;
- exercită căile de atac împotriva hotărârilor judecătorești, în condițiile prevăzute de lege;
- apără drepturile și interesele legitime ale minorilor, ale persoanelor puse sub interdicție, ale dispăruților și ale altor persoane, în condițiile legii;
- acționează pentru prevenirea și combaterea criminalității, sub coordonarea ministrului justiției, pentru realizarea unitară a politicii penale a statului;
- studiază cauzele care generează sau favorizează criminalitatea, elaborează și prezintă ministrului justiției propuneri în vederea eliminării acestora, precum și pentru perfecționarea legislației în domeniu;

- verifică respectarea legii la locurile de deţinere preventivă;
- exercită orice alte atribuţii prevăzute de legiuitor.

Obiectivele operaţionale decurg din prevederile Regulamentului de ordine interioară al parchetelor care stabilesc atribuţiile secţiilor din cadrul unităţilor de parchet şi a celorlalte compartimente auxiliare de specialitate.

Modalităţile şi termenele de realizare a acestor obiective sunt stabilite prin:

1. Programe de activitate semestriale şi anuale care cuprind:

- *obiectivele permanente* cum ar fi spre exemplu: îmbunătăţirea activităţii de urmărire penală şi supraveghere a cercetărilor organelor de poliţie, reducerea numărului de cauze mai vechi de un an de la sesizare şi de 6 luni de la începerea urmăririi penale; reducerea procentului de hotărâri judecătoreşti nelegale şi netemeinice, neatacate de procuror);
- *obiective pe termen mediu* - cum ar fi spre exemplu: îmbunătăţirea indicatorului referitor la cauzele rămase cu autori neidentificaţi);
- *obiective pe termen lung* - cum ar fi spre exemplu: unificarea practicii judiciare a unităţilor din circumscripţia aceluiaşi parchet de pe lângă curte de apel.

2. Planificarea diverselor activităţi ce se desfăşoară în cadrul unităţilor de parchet, cum ar fi spre exemplu: planificarea audienţelor; a învăţământului profesional a acţiunilor pentru protecţia minorilor; a acţiunilor la locurile de deţinere preventivă; a participărilor în şedinţele de judecată etc.

1.2. Funcţia de organizare

Funcţia de organizare constă în delimitarea proceselor de muncă, a componentelor acestora (operaţii, timp, mişcări) precum şi în gruparea acestora pe posturi, formaţii de muncă, compartimente şi atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii în vederea realizării în cât mai bune condiţii a obiectivelor stabilite prin prevedere[1].

Întrucât structura organizatorică a Ministrului Public şi sistemul de competenţe materiale şi teritoriale sunt stabilite prin lege, această funcţie vizează activităţile şi procesele de muncă administrativă şi

[1] E. Burduş, Gh. Căprărescu, op. cit., p. 23.

operativă necesare pentru realizarea obiectivelor și punerea în practică a programelor.

Din punct de vedere organizatoric procurorii generali și prim-procurorii, ca manageri, au următoarele atribuții:

- Repartizează procurorii pe secții ținând seama de calitățile profesionale, aptitudinile și experiența fiecăruia;
- Emit ordine de repartizare și stabilesc atribuții precise pentru fiecare procuror;
- Organizează (acolo unde este cazul, împreună cu procurorul șef de secție) activitatea de urmărire penală proprie precum și pe aceea desfășurată de către parchetele din subordine (acolo unde este cazul a parchetelor de pe lângă tribunale și judecătorii);
- Stabilesc o metodologie unitară de lucru a activității proprii și, acolo unde este cazul, a activității celorlalte parchete din circumscripție;
- Iau măsuri (acolo unde este cazul, împreună cu procurorul șef de secție) pentru desfășurarea activității judiciare în condiții bune, potrivit legii;
- Iau măsuri pentru buna funcționare a sistemului informațional potrivit metodologiei stabilite prin ordinul procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție;
- Repartizează dosarele și lucrările cu respectarea principiilor specializării și continuității, ținând seama de complexitatea acestora precum și de menținerea unui echilibru în ceea ce privește volumul de muncă desfășurat de fiecare procuror; să respecte principiile: specializării (acolo unde gradul de ocupare a posturilor de procurori permite realizarea unei specializări a acestora) și continuității;
- Iau măsuri pentru realizarea unui circuit corespunzător al dosarelor și lucrărilor, astfel încât să nu se înregistreze întârzieri în repartizarea și predarea acestora procurorilor pentru soluționare;
- Monitorizează activitatea procurorilor în ceea ce privește rezolvarea cu celeritate a lucrărilor și iau măsurile care se impun în situațiile în care termenele legale și/sau administrative de soluționare au fost depășite
- Creează condițiile pentru participarea procurorilor la programele de perfecționare profesională;
- Asigură posibilitatea studierii problemelor de drept din activitatea parchetelor și propune tematici pentru învățământul profesional;

- Participă și sprijină activitatea de perfecționare profesională și de instruire a procurorilor stagiari;
- Asigură un program de pregătire profesională pentru personalul auxiliar;
- Au măsuri pentru organizarea compartimentului de informare și relații publice și pentru desemnarea purtătorului de cuvânt;
- Iau măsuri pentru: completarea corectă și la timp a evidențelor primare (registre, condici) și a formularelor statistice, centralizarea și stocarea a datelor statistice potrivit Ordinului procurorului general al Parchetului de pe lângă I.C.C.J. privind sistemul informațional al Ministerului Public;
- Dispun cu privire la utilizarea fondurilor alocate;
- Iau măsuri pentru inventarierea patrimoniului
- Iau măsuri pentru stabilirea resurselor necesare și corelarea lor cu resursele disponibile;
- Formulează propuneri și iau măsuri pentru investiții capitale, de întreținere;
- Asigură operaționalitatea bazei de date informatice, executarea punctuală și la termen a procedurilor necesare pentru implementarea programelor informatice (implementarea, la termenele stabilite, a aplicației ECRIS la parchet și, acolo unde este cazul, la unitățile din subordine);
- Iau măsuri pentru respectarea prevederilor legale referitoare la protecția muncii, arhivarea lucrărilor, păstrarea documentelor care cuprind informații clasificate;
- Iau măsuri pentru buna organizare și funcționare a cabinetelor și laboratoarelor de criminalistică, pentru dotarea bibliotecilor;
- Iau măsuri pentru organizarea serviciului de pază a imobilelor și de pază contra incendiilor;
- Iau măsuri pentru organizarea activității de cercetare criminologică și de valorificare a rezultatelor acesteia.

1.3. Funcția de coordonare

Această funcție constă în ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului unității cât și a subsistemelor

componente în cadrul obiectivelor stabilite prin prevedere (obiectivele din planul de activitate) și concretizate prin funcția organizatorică[1].

La nivelul parchetelor funcția de coordonare presupune ca procurorii generali, prim-procurorii, adjuncții acestora și procurorii șefi să stabilească legăturile între compartimente și între persoanele din fiecare compartiment, precum și succesiunea în timp a activităților pe care aceștia le au de îndeplinit;

În cadrul structurii organizatorice a parchetelor coordonarea poate fi **bilaterală** - atunci când are loc între șef și subordonat, – sau **multilaterală –** în cazul schimbului de informații între șef și mai mulți subordonați.

Esența funcției de coordonare o constituie **comunicarea**, respectiv transmiterea și recepționarea unor informații (ordine și comunicări emise de organele ierarhic superioare; ordine și comunicări transmise parchetelor subordonate; informări și referate transmise de parchetele subordonate pe cale ierarhică).

Având în vedere că procurorii își desfășoară activitatea potrivit principiului controlului ierarhic, o formă de comunicare practicată în mod frecvent este cea descendentă care se derulează de la nivelul managementului de vârf către nivelurile de execuție.

Modalitatea de realizare a acestei forme de comunicare a fost prevăzută de legiuitor în dispozițiile art. 61 din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară care prevăd că „dispozițiile procurorului ierarhic superior, date în scris și în conformitate cu legea, sunt obligatorii pentru procurorii din subordine."

Realizarea acestei funcții implică:

1. Asigurarea unui climat corespunzător în unitate și gestionarea situațiilor de criză. Aceasta presupune ca procurorii cu funcții de conducere:

- să fie capabili să mențină ordinea și disciplina în colectiv;
- să fie imparțiali față de întreg personalul din subordine, respingând influențele și posibilitatea de a fi influențat;
- să identifice din timp potențialul conflict și să îi tempereze pe cei vizați;
- să abordeze conflictele în mod deschis și să propună soluții pentru a le aplana.

[1] E. Burduș, Gh. Căprărescu, op. cit., p. 24.

2. Gestionarea informațiilor care constă în abilitatea procurorilor cu funcții de conducere pentru:

- a reține datele și informațiile de interes în raport de necesitățile operative și de analiză;
- a realiza accesul deplin al procurorilor la informația judiciară – operativă;
- a stabili circuitele fluxurilor informaționale, a procedurilor și a modului de tratare a informațiilor;

3. Asigurarea unei bune colaborări cu alte unități de parchet, instanțe, alte instituții ale statului și mass-media care presupune:

- organizarea de întâlniri periodice cu reprezentanții acestor instituții în scopul gestionării rapide și legale a suportului informativ al cauzelor penale și evitarea blocajelor la nivel inter-instituțional;
- crearea unor legături permanente cu reprezentanții presei și ai societății civile;

4. Realizarea unei bune comunicări cu procurorii din subordine, personalul auxiliar, justițiabili, persoane implicate în actul de justiție ce presupune ca procurorii cu funcții de conducere:

- să creeze în colectiv o atmosferă constructivă și de încredere;
- să își prezinte clar și inteligibil planul de acțiune și să ia hotărârile în mod transparent;
- să se comporte corect și colegial în relațiile cu procurorii și personalul din subordine;
- să adopte, în relațiile cu justițiabili, o atitudine demnă, respectuoasă, rezervată, obiectivă și să fie receptiv la problemele acestora.

1.4. Funcția de antrenare

Această funcție presupune ansamblul proceselor prin care este determinat personalul unității să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite prin luarea în considerare a factorilor motivaționali.[1]

Funcția de antrenare are o importanță deosebită în ansamblul procesului de management, prin aceea că ea condiționează și corelează exercitarea eficientă a funcțiilor de prevedere, organizare și coordonare cu cea de control – reglare, constituind totodată garanția realizării obiectivelor propuse.

[1] E. Burduș, Gh. Căprărescu, op. cit., p. 24.

La nivelul unităților de parchet realizarea acestei funcții de către procurorii cu funcții de conducere presupune:

1. Mobilizarea și motivarea personalului din subordine. Procurorii cu funcții de conducere nu au la îndemână pârghiile cele mai importante de motivare pozitivă ori negativă a personalului cum sunt: salarizarea, promovarea sau sancționarea, ci dispun doar în parte de prerogativa evaluării și a acordării de prime. Din acest considerent, realizarea unei veritabile motivări este dificilă și nu poate fi obținută decât prin:

- promovarea unui climat favorabil de muncă în cadrul parchetului, evitându-se deprinderile de rutină și adaptarea întregului personal la situațiile noi sau neprevăzute în scopul conlucrării și comunicării eficiente și de calitate;
- încurajarea participării active la procesul decizional a personalului din subordine;
- cooptarea în procesul decizional a procurorilor eficienți și cu spirit de inițiativă;
- asigurarea condițiilor materiale și de confort pentru ca personalul din subordine să-și desfășoare activitatea în bune condiții.

2. Capacitatea de a înțelege valențele fiecărui lucrător și de a le valorifica disponibilitățile prin:

- repartizarea sarcinilor în funcție de aptitudinile, specializarea și experiența fiecărui procuror în scopul obținerii unui randament maxim al activității;
- delimitarea precisă a performanței astfel încât fiecare procuror să cunoască ce anume se așteaptă de la el;
- o bună comunicare între procurorii cu funcții de conducere și personalul din subordine;
- cunoașterea activității desfășurate de fiecare persoană din subordine și a problemelor cu care aceasta se confruntă.

3. Capacitatea de coalizare a procurorilor spre obiective comune și motivare în executarea deciziilor ce presupune ca procurorii cu funcții de conducere să cunoască aspirațiile colectivului pe care îl conduc, să ia în considerare opiniile exprimate de fiecare membru al colectivului, să asigure cadrul adecvat pentru desfășurarea unor activități în echipă și să identifice soluțiile cele mai potrivite pentru obținerea unor rezultate pozitive care să conducă la promovarea performanței și a valorilor.

4. Promptitudinea de a răspunde solicitării subalternilor. Aceasta constă în capacitatea conducătorilor de a asculta și de a oferi sprijin personalului din subordine pentru soluționarea problemelor cu care se confruntă.

1.5. Funcţia de control - reglare

Această funcţie constă în ansamblul proceselor prin care rezultatele obţinute în activitatea parchetului sunt comparate cu obiectivele stabilite în baza funcţiilor de prevedere şi organizare.

Funcţia de control reglare încheie un ciclu de management şi pregăteşte condiţiile reluării unui nou ciclu prin stabilirea de noi obiective şi organizarea activităţilor.[1]

Prin această funcţie se compară rezultatele obţinute în activitatea parchetului cu obiectivele stabilite în scopul depistării abaterilor, a cauzelor care le-au generat şi luării unor decizii pentru eliminarea deficienţelor constatate.

Activitatea de control se realizează de către procurorii cu funcţii de conducere.

Activitatea de control în sistem este instituţionalizată, fiind cunoscute trei forme de control: controlul operativ curent, controlul tematic şi controlul de fond al subsistemelor.

Controlul operativ curent constă capacitatea procurorilor cu funcţii de conducere de a supraveghea modul de desfăşurare a activităţii curente în vederea îmbunătăţirii acesteia precum şi în vederea identificării şi înlăturării la timp a factorilor perturbatori.

Controlul tematic presupune verificarea pe o anumită temă sau într-un anumit compartiment a activităţii desfăşurate în vederea îmbunătăţirii acesteia precum şi în vederea prevenirii sau identificării unor erori.

Controlul de fond al subsistemelor presupune verificarea activităţii unui întreg compartiment spre exemplu grefa şi secretariatul.

De asemenea, se mai realizează şi forme de control de management operativ prin intermediul cărora se verifică dacă procurorul sau subsistemele au realizat toate activităţile necesare şi oportune pentru atingerea unei ţinte operative prestabilite şi dacă au stabilit acele diviziuni ale muncii optime pentru a realiza obiectivele fixate;

Conducătorul de parchet verifică legalitatea actelor procesuale efectuate de procuror şi dacă constată nereguli are puterea legitimă să le infirme. Sub acest aspect o bună parte din deciziile de reglare specifice funcţiei de control au caracterul unor acte jurisdicţionale; în acest caz fiind în prezenţa unui act de decizie exprimat într-o relaţie de autoritate funcţională cu regim special.

---

[1] E. Burduş, Gh. Căprărescu, op. cit., p. 24.

Finalitatea funcţiei de control constă în remedierea deficienţelor constatate şi aplicarea unor măsuri de natură să conducă la îmbunătăţirea activităţii.

Studiu de caz (aplicaţie a unei analize SWOT):

Analiza activităţii unui parchet evidenţiază următoarele tendinţe:

- creşterea eficienţei activităţii de urmărire penală evaluată prin prisma raportului dintre numărul de inculpaţi trimişi în judecată şi numărul de condamnaţi definitivi;

- îmbunătăţirea calităţii actelor de urmărire penală efectuate de procurori, reflectată în hotărârile judecătoreşti;

- îmbunătăţirea activităţii judiciare reflectată în creşterea procentului de admisibilitate a căilor de atac promovate de procuror;

- scăderea indicelui de operativitate reflectată în creşterea numărului de cauze mai vechi de un an de la sesizare şi 6 luni de la începerea urmăririi penale;

- scăderea numărului cauzelor soluţionate şi, în mod special, cele finalizate prin rechizitoriu, pe fondul lipsei de personal;

- perceperea negativă a activităţii parchetului în mass-media.

Mai jos sunt prezentate rezultatele analizei situaţiei actuale a managementului unităţii de parchet, prin metoda analizei SWOT:

Puncte tari	***Puncte slabe***
1. Implementarea Strategiei şi Planului de reformă a sistemului judiciar 2005-2007;	*1. Numărul insuficient de procurori şi personal auxiliar;*
2. Dotarea IT corespunzătoare;	*2. Lipsa de operativitate în soluţionarea dosarelor; reflectată în creşterea numărului de cauze mai vechi de un an de la sesizare şi 6 luni de la începerea urmăririi penale.*
3. Mentalitatea conducerii şi a procurorilor care acţionează independent şi cu responsabilitate împotriva fenomenului infracţional manifestat în zona de competenţă.	*3. Scăderea numărului de cauze soluţionate prin rechizitoriu;*
4. Stabilirea unei metodologii unitare de lucru.	*4. Lipsa de pregătire şi experienţă a procurorilor în domeniul criminalităţii economico-financiară.*

5. Formarea profesională continuă a procurorilor și a personalului auxiliar.	*5. Instabilitatea legislativă, în special în domeniul ce vizează competența după materie a soluționării cauzelor.*
6.Dotarea tehnico-materială corespunzătoare	*6. Perceperea negativă a activității parchetului în mass-media*
7. Inexistența unor hotărâri definitive de achitare a inculpaților trimiși în judecată	*7. Accesul limitat al procurorilor la informația judiciară-operativă*
8 Creșterea procentului de admisibilitate a căilor de atac promovate de procuror;	*8. Neexecutarea la termen a procedurilor pentru implementarea aplicației ECRIS*

Pericole	***Oportunități***
1. Creșterea numărului de infracțiuni săvârșite în domeniul economico-financiar;	*1. Crearea unei cooperări eficiente între toate structurile din cadrul parchetului;*
2. creșterea gradului de specializare a infractorilor în domeniul criminalității economico-financiare;	*2. Asigurarea unei bune colaborări cu alte unități de parchet, instanțe și instituții ale statului în scopul gestionării rapide și legale a suportului informativ al cauzelor penale și evitarea blocajelor la nivel inter-instituțional;*
3. Pierderi de personal calificat prin pensionări anticipate;	*3. Promovarea procurorilor eficienți și cu spirit de inițiativă în funcții de conducere.*
4. Scurgerile de informații judiciare și operative	*4. Îmbunătățirea relațiilor de serviciu prin promovarea unei politici participative a procurorilor în realizarea obiectivelor stabilite;*
5. Interferența factorului politic și economic în activitatea procurorilor;	*5. Crearea unor legături permanente cu reprezentanții presei și ai societății civile în vedere îmbunătățirii imaginii parchetului;*
6. Schimbări manageriale frecvente ca urmare a duratei scurte de mandat.	*6. Îmbunătățirea comunicării interne și dezvoltarea culturii organizaționale;*

2. Atribuțiile procurorilor cu funcții de conducere

Legea de organizare judiciară[1] stabilește, în articolul 92 alin. (3) și (4)[2] și Regulamentul de ordine interioară a parchetelor[3] stabilesc atribuțiile conducătorilor de parchete corespunzător funcțiilor managementului administrativ-judiciar.

Aceste atribuții vizează:

- organizarea activității parchetelor;
- administrarea parchetelor;
- coordonarea și controlul activității;
- resursele umane .

De asemenea, prin legea de organizare judiciară și Codul de procedură penală, procurorilor cu funcții de conducere le sunt conferite și unele atribuții specifice care decurg din conținutul principiului controlului ierarhic.

2.1. Atribuții organizatorice şi de administrare

Potrivit dispozițiilor înscrise în legile privind organizarea judiciară, statutul judecătorilor și procurorilor precum și în Regulamentul de ordine interioară a parchetelor, toți procurorii cu funcții de conducere au atribuții în domeniul organizării activității parchetului.

---

[1] Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, republicată în M. Of. nr. 827/13.09.2005, cu modificările și completările ulterioare.

[2] Art. 92 din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară (3) „Procurorii generali ai parchetelor de pe lângă curțile de apel și prim-procurorii parchetelor de pe lângă tribunale ***exercită și atribuții de coordonare și control*** al administrării parchetului unde funcționează, precum și al parchetelor din circumscripție."

(4) Prim-procurorii parchetelor de pe lângă tribunalele pentru minori și prim-procurorii parchetelor de pe lângă judecătorii ***exercită și atribuții de administrare*** a parchetului.

[3] Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești, adoptat prin Hotărârea C.S.M. nr. 387/2005 (M. Of. nr. 958/28.10.2005), modificat și completat prin: Hotărârea C.S.M. nr. 352/2006 pentru modificarea Regulamentului de ordine interioară al instanțelor judecătorești (M. Of. nr. 491/7.06.2006), Hotărârea C.S.M. nr. 635/2006 pentru completarea anexei la Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești (M. Of. nr. 844/13.10.2006) și Hotărârea C.S.M. nr. 46/2007 pentru completarea Regulamentului de ordine interioară al instanțelor judecătorești (M. Of. nr. 107/13.02.2007).

Principalele atribuții ale procurorilor generali ai parchetelor de pe lângă curțile de apel și ale prim procurorilor se referă la:

- repartizarea procurorilor pe secții, servicii, birouri sau alte compartimente, ținând cont pe de o parte, de pregătirea, specializarea și aptitudinile acestora, iar, pe de altă parte, de necesitatea bunei funcționări a parchetului [art. 95 alin. (2) din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, art. 72 pct. 5, art. 82 pct. 4 și art. 92 pct. 5 lit. c) din Regulamentul de ordine interioară];

- repartizarea personalul în cadrul compartimentelor auxiliare [art. 118 alin. (2) din Legea nr. 304/2004, art. 72 pct. 17, art. 82 pct. 11, art. 92 pct. 5 lit. j) din Regulamentul de ordine interioară];

- organizarea de către procurorul general al parchetului curții de apel împreună cu procurorul șef secție a activității de urmărire penală proprie precum și aceea desfășurată de parchetele din subordine (art. 72 pct. 3 din Regulamentul de ordine interioară);

- organizarea activității judiciare (art. 72 pct. 19 și art. 82 pct. 12 din Regulamentul de ordine interioară);

- organizarea judicioasă a muncii și folosirea adecvată a resurselor umane și materiale (art. 72 pct. 8 și art. 82 pct. 7 din Regulamentul de ordine interioară);

- asigurarea de către procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel a funcționării sistemului informațional, potrivit metodologiei stabilite prin ordinul procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție (art. 72 pct. 11 din Regulamentul de ordine interioară);

- organizarea activității de primire în audiență a cetățenilor precum și a activității de rezolvare a sesizărilor, reclamațiilor și plângerilor [art. 72 pct. 22, art. 82 pct. 16 și art. 92 pct. 5 lit. h) din Regulamentul de ordine interioară];

- implementarea strategiilor naționale și sectoriale în domeniul justiției (art. 72 pct. 30, art. 82 pct. 15 și art. 92 pct. 5 din Regulamentul de ordine interioară);

- organizarea și coordonarea activității personalului care asigură paza sediilor parchetelor, a bunurilor și valorilor aparținând acestora (art. 121 din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară);

- în calitate de ordonatori de credite, secundari și respectiv terțiari, procurorii generali ai parchetelor de pe lângă curțile de apel și prim-procurorii parchetelor de pe lângă tribunale răspund de folosirea sumelor primite de la buget și de integritatea bunurilor încredințate

parchetului (art. 72 pct. 31 și art. 82 pct. 21 din Regulamentul de ordine interioară).

Principalele atribuții ale procurorilor generali adjuncți de la parchetele de pe lângă curțile de apel și a prim-procurorilor adjuncți se referă la:

- organizarea de către procurorul general adjunct al parchetului de pe lângă curtea de apel a participării procurorilor în ședințele de judecată și a ședințelor săptămânale de analiză a soluțiilor [art. 73 lit. f) și g), art. 83 lit. f) și g) și art. 92 pct. 6 lit. d) și e) din Regulamentul de ordine interioară];
- organizarea activității de documentare juridică [art. 73 lit. j), art. 83 lit. j) din Regulamentul de ordine interioară];
- studierea practicii instanțelor de judecată și sesizarea cazurilor de aplicare neunitară a unor dispoziții legale [art. 73 lit. i) art. 83 lit. i) și art. 92 pct. 6 lit. g) din Regulamentul de ordine interioară];
- studierea și rezolvarea problemelor de drept din activitatea parchetelor [art. 73 lit. h), art. 83 lit. h) din Regulamentul de ordine interioară];
- organizarea activității de grefă, contabilitate și administrativă [art. 73 lit. o) și art. 92 pct. 6 lit. k) din Regulamentul de ordine interioară];
- organizarea activității structurii de securitate [art. 86 alin. (1) lit. a) din H.G. nr. 585/13 iunie 2002 privind aprobarea standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România și Ordinul nr. 101/21.12.2002 al Procurorului General al României].

Procurorii șefi secție au atribuții în ceea ce privește organizarea activității secție pe care o conduc.

2.2. Atribuții de coordonare a activității

Principalele atribuții ce revin în acest domeniu procurorilor generali ai parchetelor de pe lângă curțile de apel și prim-procurorilor parchetelor de pe lângă tribunale se referă la:

1. Coordonarea și conlucrarea secțiilor, serviciilor și a celorlalte compartimente de activitate de la unitatea pe care o conduce precum și de la celelalte parchete din circumscripție (art. art. 72 pct. 14 și 23 din Regulamentul de ordine interioară);
2. Coordonarea activității de administrare a parchetului pe care îl conduc și a parchetelor din subordine (art. 72 pct. 33, art. 82 pct. 22 din Regulamentul de ordine interioară);

3. Stabilirea unei metodologii unitare de lucru a activității proprii și a activității celorlalte parchete din circumscripție (art. 72 pct. 9 și art. 82 pct. 8 din Regulamentul de ordine interioară);

4. Coordonarea elaborării proiectelor de buget anual (art. 72 pct. 31 și art. 82 pct. 21 din Regulamentul de ordine interioară);

5. Asigurarea unei corelării a programelor de activitate ale parchetelor din circumscripție (art. 72 pct. 7 și art. 82 pct. 6 din Regulamentul de ordine interioară).

6. Coordonarea activității în domeniul informațiilor clasificate.

Principalele atribuții ale procurorilor generali adjuncți de la parchetele de pe lângă curțile de apel și a prim-procurorilor adjuncți se referă la:

1. Coordonarea activității judiciare proprii precum și a celei pe care o desfășoară parchetele din circumscripție [art. 73 lit. e) și art. 83 lit. e) din Regulamentul de ordine interioară];

2. Coordonează activitatea secțiilor, serviciilor și compartimentelor conform repartizării dispuse de procurorul ierarhic [art. 73 lit. a) și art. 83 lit. a) din Regulamentul de ordine interioară];

3. Elaborarea unor lucrări de sinteză și efectuarea unor studii cu privire la practica judiciară [art. 73 lit. m) și art. 83 lit. m) din Regulamentul de ordine interioară, Ordinul nr. 63/2001 al Procurorului General al României referitor la analiza indicatorilor de calitate].

2.3. Atribuții de control

Principalele atribuții ce revin în acest domeniu procurorilor generali ai parchetelor de pe lângă curțile de apel, prim-procurorilor și adjuncților acestora se referă la:

- Controlul exercitat de procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel la secțiile și serviciile din cadrul parchetului pe care îl conduce și din celelalte parchete din circumscripție (art. 72 pct. 14 din Regulamentul de ordine interioară).

- Controlul exercitat de procurorul general direct sau prin procurori anume desemnați asupra modului în care procurorii și ceilalți salariați își îndeplinesc atribuțiile de serviciu (art. 72 pct. 18 din Regulamentul de ordine interioară).

- Controlul operativ curent exercitat asupra lucrărilor efectuate în compartimentele de care răspund procurorii cu funcții de conducere.

2.4. Atribuții în domeniul resurselor umane

În domeniul resurselor umane, procurorii generali, prim-procurorii și adjuncții acestora au atribuții în ceea ce privește:

1. Formarea profesională;
2. Evaluarea periodică a procurorilor;
3. Numirea și revocarea din funcții de conducere a procurorilor;
4. Delegarea procurorilor ;
5. Delegarea, detașarea și transferul personalului auxiliar;
6. Răspunderea disciplinară a personalului auxiliar;
7. Suspendarea din funcție a personalului auxiliar.

Formarea profesională a procurorilor

Potrivit art. 22 alin. (3) din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor[1], conducerile parchetelor sunt obligate să asigure toate condițiile pentru buna desfășurare a stagiului.

Procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel avizează consultativ ultimul referat de evaluare individuală a procurorului stagiar care urmează să se prezinte la examenul de capacitate [art. 24 alin. (2) din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor și art. 72 pct. 15 din Regulamentul de ordine interioară a parchetelor].

Prim-procurorul parchetului de pe lângă judecătorie sau adjunctul acestuia (acolo unde este cazul) participă și sprijină activitatea de perfecționare profesională și de instruire a procurorilor stagiari (art. 92 din Regulamentul de ordine interioară a parchetelor[2]).

Potrivit art. 36 din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor, responsabilitatea în domeniul formării profesionale continue revine procurorilor generali ai parchetelor de pe lângă curțile de apel și prim-procurorilor. Aceștia au obligația de a organiza formarea profesională continuă descentralizată a procurorilor potrivit programului și tematicii anuale, aprobate de Consiliul Superior al Magistraturii

[1] Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor, republicată în M. Of. nr. 826/13.09.2005.

[2] Regulamentul de ordine interioară al parchetelor aprobat prin Ordinul ministrului justiției nr. 529/C/2007 (M. Of. nr. 154/5.03.2007).

(art. 72 pct. 21, art. 82 pct. 14 și art. 92 pct. 5 lit. f din Regulamentul de ordine interioară a parchetelor).

Potrivit Regulamentului de desfășurare a formării continue[1], formarea la nivel descentralizat (la nivelul parchetelor de pe lângă curțile de apel) se desfășoară în baza Planului de formare continuă descentralizată, aprobat de către procurorul general al curții de apel și întocmit cu respectarea tematicii aprobate anual de Consiliul Superior al Magistraturii, la propunerea INM.

De întocmirea și derularea Planului de formare continuă descentralizată răspunde un procuror desemnat de procurorul general al parchetului de pe lângă curțile de apel.

Formarea profesională a personalului auxiliar

În art. 32 din Legea nr. 567/2004 privind statutul personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea[2], în completarea formării continue organizate de Școala Națională de Grefieri, la nivelul fiecărui parchet se organizează trimestrial, ore de pregătire profesională a personalului auxiliar de specialitate sub îndrumarea unui magistrat desemnat de conducătorul fiecărui parchet.

Evaluarea profesională a procurorilor

În materia evaluării profesionale atribuțiile procurorului general al parchetului de pe lângă curtea de apel și ale prim-procurorilor se circumscriu calității de membru al comisiei de evaluare atribuită prin lege (art. 39 alin. 3 din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor).

---

[1] Hotărârea C.S.M. nr. 322 din 24 august 2005 pentru aprobarea Regulamentului privind modul de desfășurare a cursurilor de formare profesională continuă a judecătorilor și procurorilor și atestare a rezultatelor obținute (M. Of. nr. 816/8.09.2005).

[2] Legea nr. 567/2004 privind statutul personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea (M. Of. nr. 1197/14.12.2004).

Evaluarea profesională a personalului auxiliar de specialitate şi a celuilalt personal

Activitatea personalului auxiliar de specialitate al parchetelor este evaluată anual de către conducătorul fiecărei unități [art. 74 alin. (1) din Legea nr. 567/2004].

În cazul informaticienilor, evaluarea se realizează cu sprijinul compartimentului de specialitate informatică din cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție [art. 74 alin. (3) din Legea nr. 567/2004].

Evaluarea celuilalt personal al parchetelor se realizează de către conducătorul fiecărei unități.

Numirea în funcții de conducere

Numirea în funcțiile de procuror șef secție, serviciu, birou se face la propunerea procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție *cu recomandarea conducătorilor de parchete* [art. 49 alin. (9) și (10) din Legea nr. 303/2004].

Numirea personalului auxiliar de specialitate şi a celuilalt personal

Articolul 46 alin (1^1) și alin. (2^1) din Legea nr. 567/2004 îi conferă procurorului general posibilitatea, ca prin decizie, să reînvestească persoanele numite în funcțiile de prim-grefier, grefier șef, grefier șef secție și grefier informatician șef atunci când nu sunt candidați care să răspundă condițiilor cerute de lege pentru prezentarea la concurs.

Delegarea procurorilor

În această materie, legiuitorul i-a conferit procurorului general al parchetului de pe lângă curtea de apel atribuția de a propune delegarea procurorilor de la parchetele din circumscripție (art. 72 pct. 16 din Regulamentul de ordine interioară).

Delegarea, detaşarea şi transferul personalului auxiliar de specialitate

În cazul în care un parchet nu poate funcţiona normal datorită lipsei temporare a unor categorii de personal auxiliar de specialitate, a existenţei de posturi vacante ori a altor asemenea cauze, procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel poate delega personal auxiliar de specialitate din circumscripţia teritorială [art. 55 alin. (1) din Legea nr. 567/2004].

Procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel, cu avizul conducătorului parchetului, poate dispune detaşarea personalului auxiliar de specialitate în Ministerul Justiţiei, Consiliul Superior al Magistraturii sau al unităţilor subordonate ori aflate în coordonarea acestora (art. 56 din Legea nr. 567/2004).

Transferul personalului auxiliar de specialitate între parchete se aprobă, la cererea acestuia ori a unităţii interesate, de procurorii generali ai parchetelor de pe lângă curţile de apel.

Răspunderea disciplinară a personalului auxiliar

În materia răspunderii disciplinare, legiuitorul a stabilit, în funcţie de gravitatea sancţiunii, persoana care poate face aplicarea acesteia.

Astfel, avertismentul poate fi aplicat de conducătorul parchetului în care persoana sancţionată îşi desfăşoară activitatea [art. 86 alin. (1) din Legea nr. 567/2004].

Celelalte sancţiuni sunt aplicate de procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel [art. 86 alin. (2) din Legea nr. 567/2004].

Cercetarea prealabilă se dispune de conducătorii parchetelor. Pe perioada cercetării prealabile, conducătorul parchetului, în raport cu gravitatea faptelor, poate dispune suspendarea din funcţie a persoanei cercetate.

Suspendarea din funcţie a personalului auxiliar de specialitate

Potrivit art. 48 alin. (2) din Legea nr. 567/2004, suspendarea din funcţie a personalului auxiliar se dispune de procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel.

2.5. Unele atribuții de ordin general ce revin procurorilor cu funcții de conducere în virtutea principiului controlului ierarhic

Conform dispozițiilor înscrise în art. 132 din Constituția României și în articolul 62 alin. (2) din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, procurorii își desfășoară activitatea potrivit principiilor legalității, imparțialității și controlului ierarhic.

Principiul controlului ierarhic diferențiază statutul procurorilor de cel al judecătorilor care, așa cum consacră dispozițiile art. 124 alin. (3) din Constituția României, sunt independenți și se supun numai legii.

Potrivit acestui principiu, Ministerul Public este conceput ca un sistem piramidal în cadrul căruia procurorii din fiecare parchet sunt subordonați conducătorului acelui parchet, iar conducătorul unui parchet este subordonat conducătorului parchetului ierarhic superior.

Esența acestui principiu constă în exercitarea de către procurorii cu funcții de conducere a unui control asupra soluțiilor adoptate de procurorii din subordine.

Conținutul și limitele exercitării controlului este stabilit prin dispozițiile Legii nr. 304/2004 privind organizarea judiciară și Codul de procedură penală.

Legea nr. 304/2004

Potrivit **art. 64 alin. (1)**: dispozițiile procurorului ierarhic superior, date în scris și în conformitate cu legea, sunt obligatorii pentru procurorii din subordine.

Alin. (3). Soluțiile adoptate de procuror pot fi infirmate motivat de către procurorul ierarhic superior, când sunt apreciate ca fiind nelegale.

Același articol îi conferă procurorului cu funcție de conducere posibilitatea de a trece lucrările de la un procuror la alt procuror atunci când constată, în virtutea principiului controlului ierarhic, că acestea au fost lăsate în nelucrare în mod nejustificat mai mult de 30 de zile.

Codul de procedură penală

Procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel și prim procurorii:

- verifică sub aspectul legalității și temeiniciei rechizitoriile întocmite de procurorii din subordine;

- soluţionează plângerile formulate împotriva măsurilor sau actelor efectuate de procuror sau efectuate pe baza dispoziţiilor date de acesta (art. 278 Cod procedură penală);

2.6. Atribuţiile procurorilor cu funcţii de conducere din cadrul parchetelor de pe lângă tribunale pentru minori şi familie şi parchetelor militare

Parchetele de pe lângă tribunalele pentru minori şi familie

Parchetele de lângă tribunalele pentru minori şi familie exercită în mod corespunzător atribuţiile ce revin parchetelor de pe lângă tribunale şi parchetelor de pe lângă judecătorii în cauzele cu minori.

Dispoziţiile înscrise în articolul 92 alin. (4) din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, prevăd că prim-procurorii exercită atribuţii de coordonare, control şi administrare.

Astfel, potrivit art. 91 din Regulamentul de ordine interioară al parchetelor, aceştia:

- organizează şi coordonează activitatea întregului personal din subordine, dispunând măsurile care se impun pentru desfăşurarea în bune condiţii a activităţii în toate sectoarele (urmărire penală, judiciar, secretariat, grefă audienţe, rezolvarea plângerilor, sesizărilor şi reclamaţiilor; relaţii cu mass-media, alte instituţii, organisme şi organizaţii de acelaşi nivel de competenţă);
- asigură folosirea adecvată a resurselor materiale de care dispune parchetul;
- asigură implementarea strategiilor naţionale şi sectoriale în domeniul justiţiei;
- controlează modul în care procurorii, personalul auxiliar şi celălalt personal îşi îndeplinesc atribuţiile de serviciu;

Parchetele de pe lângă instanţele militare

Atribuţiile parchetelor militare, ca parte componentă a Ministerului Public, se regăsesc în dispoziţiile titlului III, capitolul 2, secţiunea a 4-a din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară şi în titlul VII, capitolul I din Regulamentul de ordine interioară al parchetelor.

Segmentul militar al activităţii, la nivelul atribuţiilor specifice, ca şi organism cu statut propriu de unitate militară, este reglementat (pe timp

de pace și război) prin regulamente și ordine emise de ministrul Apărării Naționale precum și prin alte categorii de documente și instrucțiuni.

Prin urmare, activitatea parchetelor militare se desfășoară pe două paliere, unul ca parte componentă a Ministerului Public și altul ca unitate militară ce aparține structurii Ministerului Apărării Naționale.

Pornind de la acest caracter ce poate fi definit ca fiind jurisdicțional cu atribuții militare specifice, pe timp de pace sau război, atribuțiile procurorilor cu funcții de conducere vor fi pe de o parte, aceleași ca și în cazul conducătorilor parchetelor civile, iar pe de altă parte vor fi și specifice funcției de comandant de unitate militară.

Atribuțiile pe linie militară ce revin procurorilor cu funcții de conducere în cadrul acestor structuri sunt stabilite prin Regulamentul Serviciului Interior „R.G.1" și se referă la:

- planificarea și executarea controalelor la nivelul structurilor subordonate;
- organizarea și conducerea ședințelor de perfecționare a pregătirii militare a cadrelor;
- organizarea și verificarea modului în care se redactează ordinul de zi pe unitate;
- controlul existentului, a modului de mânuire, păstrare și actualizare a actelor normative specifice;
- notarea anuală a cadrelor militare în conformitate cu Instrucțiunile privind aprecierea cadrelor militare aprobate prin Ordinul M. 124/2004 al ministrului apărării naționale.

3. Delegarea

În teoria managementului delegarea este definită ca un proces de împărțire a puterii în care managerii transferă o parte a autorității lor legitime către membrii echipei fără însă să-și transfere și responsabilitățile pentru îndeplinirea sarcinii care le-a fost încredințată de superiorii lor.[1]

În managementul parchetelor instituția delegării cunoaște două forme.

O primă formă este instituită prin lege și are un caracter special întrucât implică transferul atât de autoritate cât și de responsabilitatea;

[1] G.A. Cole, *Management – teorie și practică*, Ed. Știința, București, 2004, p. 179.

O altă formă este aceea dezvoltată de știința managementului care admite doar transferul de autoritate, responsabilitatea rămânând în sarcina celui care delegă.

I. Dispozițiile înscrise în Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară și în Regulamentul de ordine interioară a parchetelor prevăd că, în anumite cazuri, conducătorii parchetelor pot delega dreptul de semnătură adjuncților lor sau șefilor de secție.

Potrivit art. 71 alin. (3) din Regulamentul de ordine interioară a parchetelor procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel poate delega dreptul de semnătură procurorului general adjunct sau, după caz, procurorilor generali adjuncți, în condițiile legii și pe perioadă determinată[1].

Dispoziții similare se regăsesc și în cazul prim-procurorilor parchetelor de pe lângă tribunale[2] și judecătorii[3].

---

[1] Art. 71 din Regulamentul de ordine interioară a parchetelor prevede: (3) Acolo unde există un singur procuror general adjunct, acesta este înlocuitorul de drept al procurorului general. În perioada absenței procurorului general sau în cazul imposibilității exercitării funcției, indiferent de cauza acesteia, inclusiv revocarea, procurorul general adjunct îl înlocuiește de drept în exercitarea atribuțiilor ce îi revin în această calitate. (4) În cazul în care există 2 procurori generali adjuncți, prin ordin al procurorului general se va stabili ordinea celor care exercită conducerea parchetului de pe lângă curtea de apel. De asemenea, prin ordin se va stabili și ordinea în care se exercită conducerea parchetului de pe lângă curtea de apel în cazul absenței sau al imposibilității exercitării funcției concomitent de către procurorul general, adjunctul sau adjuncții săi. (5) Procurorul general poate delega dreptul de semnătură procurorului general adjunct sau, după caz, procurorilor generali adjuncți, în condițiile legii și pe perioadă determinată.

[2] Articolul 81 prevede la alin. (4) „Acolo unde există un singur prim-procuror adjunct, acesta este înlocuitorul de drept al prim-procurorului. În perioada absenței prim-procurorului sau a imposibilității exercitării funcției, indiferent de cauza acesteia, inclusiv revocarea, prim-procurorul adjunct îl înlocuiește de drept în exercitarea atribuțiilor ce îi revin în această calitate". Alin. (5) „În cazul în care există doi prim-procurori adjuncți, prin ordin al procurorului general se va stabili ordinea celor care exercită conducerea parchetului de pe lângă tribunal. De asemenea, prin ordin se va stabili și ordinea în care se exercită conducerea parchetului de pe lângă tribunal, în cazul absenței sau al imposibilității exercitării funcției concomitent de către prim-procurorul, adjunctul sau adjuncții săi". Alin. (6) „Prim-procurorul poate delega dreptul de semnătură numai prim-procurorului adjunct sau, după caz, unui procuror șef secție, în condițiile legii și pe perioadă determinată".

[3] Articolul 92 prevede la alin. (3) „În perioada absenței prim-procurorului, înlocuitorul său de drept este prim-procurorul adjunct. În cazul în care nu există

Caracteristicile acestei forme de delegare sunt următoarele:

1. Intervine numai în anumite situații expres prevăzute de lege:

- absența procurorului general sau a prim-procurorului;

- imposibilitatea exercitării funcției, indiferent de cauza acesteia, inclusiv revocarea.

2. Persoana căreia îi sunt delegate atribuțiile și dreptul de semnătură este înlocuitorul de drept al celui care deleagă, respectiv adjunctul procurorului general sau al prim-procurorului. În cazul parchetelor de pe lângă tribunale, legiuitorul prevede și posibilitatea ca atribuțiile și dreptul de semnătură să fie delegate șefilor de secție. În situația parchetelor de pe lângă judecătorii a căror scheme de personal nu prevăd postul de prim-procuror adjunct, delegarea atribuțiilor și a dreptului de semnătură se face către un procuror propus de conducătorul unității și desemnat de prim-procurorul parchetului de pe lângă tribunal. În această din urmă situație nu se mai poate vorbi de un înlocuitor de drept și prin urmare nici de un transfer integral al responsabilității.

Prim-procurorul rămâne responsabil pentru modul în care procurorul propus de către el își îndeplinește atribuțiile ce i-au fost delegate.

3. Prin această formă de delegare sunt transferate temporar înlocuitorului de drept toate atribuțiile conferite de lege procurorilor generali sau prim-procurorilor.

4. Înlocuitorului de drept îi revin și responsabilitățile corelative atribuțiilor delegate.

În articolul 129 din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, se prevede că „președinții instanțelor și conducătorii parchetelor pot delega calitatea de ordonator de credite managerilor economici." Dispoziția este reluată și în Regulamentul de ordine interioară a parchetelor[1] .

---

funcția de prim-procuror adjunct, prim-procurorul parchetului de pe lângă tribunal va desemna, în scris, la propunerea prim-procurorului parchetului de pe lângă judecătorie, pentru situația absenței, un înlocuitor, cu acordul acestuia, ale cărui acte procedurale vor fi confirmate de procurorul ierarhic superior". Alin. (4) „Prim-procurorul poate delega dreptul de semnătură prim-procurorului adjunct sau, după caz, altui procuror".

[1] Potrivit art. 71 alin. (3) teza 2 și art. 82 alin. (2) „atribuțiile specifice de ordonator de credite pot fi delegate managerului economic". Potrivit art. 22 alin. (2) din Legea nr. 500/11 iulie 2002 privind finanțele publice, publicată în M. Of. nr. 12 din 08.01 2007, „ordonatorii de credite răspund, potrivit legii de:

- angajarea, lichidarea și ordonanțarea cheltuielilor în limita creditelor bugetare repartizate și aprobate potrivit prevederilor art. 21;

- realizarea veniturilor;

Această formă de delegare instituită prin lege are de asemenea, un caracter specific întrucât:

- vizează însăşi calitatea de ordonator de credite;

- operează şi un transfer de responsabilitate, instituindu-se astfel o răspundere solidară a conducătorului parchetului şi a managerului economic.[1]

II. O altă formă a delegării întâlnită în activitatea parchetelor este cea dezvoltată de ştiinţa managementului potrivit căreia managerii îşi transferă către subordonaţi doar o parte a atribuţiilor ce le revin rămânând responsabili pentru modul de îndeplinire a acestora.

În practica parchetelor acest instrument managerial este mai des utilizat în segmentul de activitate care priveşte atribuţiile de control. Astfel, prin lege s-a stabilit că procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel poate să delege unor procurori anume desemnaţi atribuţiile de control ce vizează modul în care subordonaţii îşi îndeplinesc sarcinile de serviciu.[2] De asemenea, în privinţa unor aspecte punctuale ce vizează controlul activităţii desfăşurate de procurori şi ceilalţi salariaţi, procurorii cu funcţii de conducere de la toate nivelele pot să-şi delege atribuţiile conferite prin lege.

Delegarea poate opera şi în cazul atribuţiilor referitoare la organizarea activităţii şi administrarea parchetelor.

Cu titlul de exemplu, procurorii generali şi prim-procurorii pot delega atribuţii ce vizează:

- angajarea şi utilizarea creditelor bugetare pe baza bunei gestiuni financiare;

- integritatea bunurilor încredinţate instituţiei pe care o conduc;

- organizarea şi ţinerea la zi a contabilităţii şi prezentarea la termen a situaţiilor financiare asupra situaţiei patrimoniului aflat în administrare şi execuţiei bugetare;

- organizarea sistemului de monitorizare a programului de achiziţii publice şi a programului de lucrări de investiţii publice;

- organizarea evidenţei programelor, inclusiv a indicatorilor aferenţi acestora;

- organizarea şi ţinerea la zi a evidenţei patrimoniului, conform prevederilor legale"

[1] Art. 72 pct 18 din Regulamentul de ordine interioară a pachetelor prevede că procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel „urmăreşte şi controlează, direct sau prin procurori anume desemnaţi, modul în care procurorii şi ceilalţi salariaţi îşi îndeplinesc atribuţiile de serviciu, potrivit legii";

[2] Această atribuţie este înscrisă în dispoziţiile art. 121 alin. (2) din Legea nr. 304/2002 privind organizarea judiciară.

- organizarea activității de urmărire penală și judiciare, a formării profesionale descentralizate, a activității de primire în audiență a cetățenilor și de rezolvare a sesizărilor, reclamațiilor și plângerilor, a activității de coordonare a personalului ce asigură paza sediilor, a bunurilor și valorilor aparținând parchetelor.

- administrarea resurselor materiale;

Ceilalți procurori cu funcții de conducere, pot de asemenea, în privința unor aspecte punctuale, să-și delege unele atribuții ce le-au fost stabilite prin lege sau prin ordinul procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție.

Astfel, cu titlul de exemplu, pot fi delegate atribuții ce vizează:

- studierea practicii instanței de judecată;

- activitatea de documentare juridică și de dotare a bibliotecilor;

- îndeplinirea unor sarcini stabilite prin ordinele emise de procurorii ierarhic superiori.

4. Calitatea de ordonatori de credite a conducătorilor de parchete

Prin activitatea financiar – contabilă a parchetelor se realizează obiectivele privind obținerea și folosirea mijloacelor financiare necesare unității, precum și înregistrarea și evidența în expresie valorică a fenomenelor economice din cadrul acesteia.

Activitatea economico-financiară din cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție este realizată de Departamentul economico-financiar și administrativ. Potrivit dispozițiilor art. 54 alin. (2) din Regulamentul de ordine interioară al parchetelor[1] acest departament este condus de un manager economic care este subordonat procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție.

De asemenea, în structura acestei instituții există și un serviciu de audit intern subordonat procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție.

La nivelul parchetelor de pe lângă curte de apel și tribunal funcționează departamente economico-financiare și administrative conduse de manageri economici care se subordonează procurorului general și

[1] Regulamentul de ordine interioară a parchetelor a fost aprobat prin Ordinul ministrului justiției nr. 529/C/2007 (M. Of. nr. 154/05.03.2007).

respectiv prim-procurorului (art. 106 şi urm din Regulamentul de ordine interioară a parchetelor).

La parchetele de pe lângă curţile de apel există şi compartimente de audit intern (art. 108 din Regulament).

Potrivit dispoziţiilor înscrise în art. 70 alin. (4) din Legea 304/2004 privind organizarea judiciară şi în art. 6 lit. f) din Regulament, **procurorul general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casaţie şi Justiţie este ordonator principal de credite**[1] şi în această calitate:

- exercită, din punct de vedere economico-financiar, atribuţii de coordonare şi control al administrării Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casaţie şi Justiţie;
- coordonează elaborarea proiectului de buget anual al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casaţie şi Justiţie şi al Ministerului Public.

Procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel este ordonator secundar de credite[2] (art. 93 teza 1 din Legea 304/2004 privind organizarea judiciară şi art. 72 pct. 31 din Regulament) şi în această calitate:

- coordonează elaborarea proiectului de buget anual al unităţii pe care o conduce;
- asigură integrarea proiectelor de buget întocmite de parchetele de pe lângă tribunalele din raza de competenţă.

Potrivit legii (art. 71 pct. 31 din Regulament), ordonatorul secundar de credite răspunde pentru:

- folosirea, conform legii a sumelor primite de la buget;
- integritatea bunurilor încredinţate parchetului de pe lângă curtea de apel;
- ţinerea la zi a contabilităţii;
- prezentarea dărilor de seamă contabile asupra execuţiei bugetare.

---

[1] Potrivit art. 21 alin. (1) din Legea nr. 500/2002 privind finanţele publice (M. Of. nr. 12 din 08.01.2007), „ordonatorii principali de credite repartizează creditele bugetare aprobate, pentru bugetul propriu şi pentru bugetele instituţiilor publice inferioare, ai căror conducători sunt ordonatori secundari şi terţiari de credite, după caz, în raport cu sarcinile acestora, potrivit legii."

[2] Potrivit art. 21 alin. (2) din actul normativ menţionat „ordonatorii secundari de credite repartizează creditele bugetare aprobate, potrivit alin. (1) pentru bugetul propriu şi pentru bugetele instituţiilor publice subordonate, ai căror conducători sunt ordonatori terţiari de credite, în raport cu sarcinile acestora, potrivit legii".

Prim-procurorul parchetului de pe lângă tribunal este ordonator terțiar de credite[1] (art. 93 teza 2 din Legea 304/2004 privind organizarea judiciară și art. 82 pct. 21 din Regulament) având ca atribuții coordonarea elaborării proiectului de buget anual al parchetului de pe lângă tribunal și a parchetelor de pe lângă judecătoriile din raza de competență și asigurarea transmiterii acestuia către parchetul de pe lângă curtea de apel.

Potrivit legii (art. 82 pct. 21 din Regulament) ordonatorul terțiar răspunde de:

- folosirea, conform legii a sumelor primite de la buget;
- integritatea bunurilor încredințate parchetului de pe lângă curtea de apel;
- ținerea la zi a contabilității;
- prezentarea dărilor de seamă contabile asupra execuției bugetare.

O particularitate a sistemului militar al parchetelor este aceea că procurorul general militar al Parchetului de pe lângă Curtea Militară de Apel și prim-procurorul Parchetului Militar de pe lângă Tribunalul Militar Teritorial București nu au calitatea de ordonatori de credite.

Bugetul parchetelor militare este gestionat de Ministerul Apărării Naționale, ministrul apărării naționale având calitatea de ordonator principal de credite. Procurorul militar șef al Secției Parchetelor Militare din cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție are calitatea de ordonator terțiar de credite potrivit Ordinului nr. 55 din 21.03.2006 al ministrului apărării naționale privind stabilirea ordonatorilor de credite și a competenței acestora în derularea procesului bugetar în Ministerul Apărării Naționale.

5. Atribuțiile colegiilor de conducere din cadrul parchetelor

La nivelul parchetelor funcționează colegii de conducere, care avizează problemele generale de conducere (art. 96 din Legea nr. 304/2004).

[1] Potrivit art. 21 alin. (3) din actul normativ menționat „ordonatorii terțiari de credite utilizează creditele bugetare ce le-au fost repartizate numai pentru realizarea sarcinilor instituțiilor pe care le conduc, potrivit prevederilor din bugetele aprobate și în condițiile stabilite prin dispozițiile legale."

Componența colegiilor de conducere.

Colegiile de conducere sunt formate dintr-un număr impar de membrii, având următoarea componență:

- la parchetele de pe lângă curțile de apel și parchetele de pe lângă tribunale: procurorul general sau prim-procurorul și 6 procurori aleși pe o perioadă de 3 ani în Adunarea generală a procurorilor;
- la parchetele de pe lângă tribunale specializate și de pe lângă judecătorii: prim-procurorul și 2 sau 4 procurori aleși pe o perioadă de 3 ani în Adunarea generală a procurorilor.

Membrii aleși ai colegiilor de conducere pot fi revocați de adunările generale în cazul exercitării necorespunzătoare a atribuțiilor prevăzute de lege.

Atribuțiile colegiilor de conducere:

În cadrul Colegiilor de conducere sunt:

- avizate problemele generale de conducere ale parchetelor;
- dezbătute problemele economico-financiare sau administrative;
- dezbătute problemele referitoare la aplicarea unitară a legii;
- analizate situațiile privind cauzele înregistrate la parchet precum și a cauzelor mai vechi de un an de la sesizare și 6 luni de la începerea urmăririi penale.

Procedura de desfășurarea a ședințelor colegilor de conducere

Procurorul general sau prim-procurorul (după caz) convoacă colegiul de conducere și prezidează ședințele acestuia (art. 71 pct. 26 și art. 82 pct. 18 din Regulamentul de ordine interioară al parchetelor).

La ședințele colegiului pot participa și procurorii șefi secție. La nivelul parchetelor de pe lângă curțile de apel și de pe lângă tribunale, atunci când sunt dezbătute probleme economico-financiare sau administrative, participă, cu vot consultativ, și managerul economic.

În funcție de problemele supuse dezbaterilor, la ședințele colegiilor de conducere ale parchetelor de pe lângă curțile de apel , de pe lângă tribunale și de pe lângă tribunale specializate pot participa, fără drept de vot, și procurori de la parchetele din subordine.

Hotărârile colegiului de conducere se adoptă cu votul majorității membrilor săi.

6. Managementul carierei în parchete

1. Promovarea în funcții de conducere.
2. Criteriile și indicatorii de evaluare a calității managementului în parchete.
3. Revocarea din funcțiile de conducere.

Managementul carierei este procesul de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor care să permită organizației să-și satisfacă necesitățile de resurse umane, iar indivizilor să-și îndeplinească scopurile carierei lor[1].

6.1. Promovarea în funcții de conducere

O componentă importantă a managementului carierei o reprezintă promovarea în funcțiile de conducere.

În cadrul Ministerului Public, promovarea procurorilor în posturi de conducere se realizează pe două căi, respectiv prin concurs/examen[2] și prin numire[3].

---

[1] L.A. Klantt, R.G. Murdick, F.E. Schuster, *Human Resource Management*, citat de O. Nicolescu în lucrarea *Managerii și managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 2004, p. 185.

[2] Art. 49 alin. (1) din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor prevede că: *"Numirea în funcțiile de procuror general al parchetului de pe lângă curtea de apel, prim-procuror al parchetului de pe lângă tribunal, prim-procuror al parchetului de pe lângă tribunalul pentru minori și familie sau prim-procuror al parchetului de pe lângă judecătorie și de adjuncți ai acestora se face numai prin concurs sau examen organizat, ori de câte ori este necesar, de Consiliul Superior al Magistraturii, prin Institutul Național al Magistraturii".*

[3] Art. 49 din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor prevede că: *„[...] (9) Numirea în celelalte funcții de conducere la parchete se face pe o perioadă de 3 ani, cu posibilitatea reînvestirii o singură dată, de Consiliul Superior al Magistraturii, la propunerea procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție.*

(10) Pentru numirea în funcțiile de conducere prevăzute la alin. (9) este necesară recomandarea conducătorului parchetului unde urmează să fie numit procurorul".

Art. 54 din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor prevede că *„(1) Procurorul general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, prim-adjunctul și adjunctul acestuia, procurorul general al*

Concursul constă în prezentarea unui proiect referitor la exercitarea atribuţiilor specifice funcţiei de conducere, precum şi în probe scrise privind managementul, comunicarea, resursele umane, abilitatea candidatului de a lua decizii şi de a-şi asuma răspunderea, rezistenţa la stres şi un test psihologic[1].

Selecţia procurorilor ce urmează să ocupe posturile de conducere din cadrul parchetelor are la bază următoarele criterii:

- criteriul profesional care presupune o dublă specializare atât în domeniul profesional cât şi în acel al managementului;
- criteriul psiho-fizic derivat din aptitudinile, calităţile şi capacitatea de muncă a candidatului;
- criteriul etico-moral care presupune elemente legate de comportament şi ţinută morală.

Criteriul profesional are două dimensiuni şi anume: competenţa profesională de specialitate, rezultată din evaluările profesionale periodice, pe de o parte şi competenţa de conducere şi îndrumare**,** pe de altă parte.

Parchetului Naţional Anticorupţie, adjuncţii acestuia, procurorii şefi de secţie ai acestor parchete, precum şi procurorul şef al Direcţiei de Investigare a Infracţiunilor de Criminalitate Organizată şi Terorism şi adjuncţii acestora sunt numiţi de Preşedintele României, la propunerea ministrului justiţiei, cu avizul Consiliului Superior al Magistraturii, dintre procurorii care au o vechime minimă de 10 ani în funcţia de judecător sau procuror, pe o perioadă de 3 ani, cu posibilitatea reînvestirii o singură dată". Art. 55 alin. (1) „Numirea în celelalte funcţii de conducere în cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casaţie şi Justiţie şi al Parchetului Naţional Anticorupţie se face pe o perioadă de 3 ani, cu posibilitatea reînvestirii o singură dată, de către Consiliul Superior al Magistraturii, la propunerea procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casaţie şi Justiţie sau a procurorului general al Parchetului Naţional Anticorupţie, după caz."

[1] Art. 48 alin. (4) din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor şi procurorilor: *„Concursul sau examenul constă în prezentarea unui proiect referitor la exercitarea atribuţiilor specifice funcţiei de conducere şi în probe scrise privind managementul, comunicarea, resursele umane, capacitatea candidatului de a lua decizii şi de a-şi asuma răspunderea, rezistenţa la stres şi un test psihologic.*

Competența profesională de specialitate.

Conform dispozițiilor înscrise în art. 132 din Constituția României și în art. 62 alin. (2) din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, procurorii își desfășoară activitatea cu respectarea principiilor: legalității, imparțialității și controlului ierarhic.

Potrivit principiului controlului ierarhic, Ministerul Public este conceput ca un sistem piramidal în cadrul căruia procurorii din fiecare parchet sunt subordonați conducătorului acelui parchet, iar conducătorul unui parchet este subordonat conducătorului parchetului ierarhic superior.

Una din componentele acestui principiu o reprezintă și obligația procurorului general al parchetului de pe lângă curtea de apel sau a prim-procurorilor de a verifica, sub aspectul legalității și temeiniciei, rechizitoriile întocmite de procurorii din subordine[1] precum și de a se pronunța asupra plângerilor împotriva măsurilor luate și a actelor efectuate de procurorii din subordine.

Realizarea acestei componente a controlului ierarhic impune procurorului cu funcție de conducere să aibă o bună pregătire profesională care să-i confere autoritatea de a verifica actele întocmite de procurorii din subordine.

Competența de conducere și îndrumare

Alături de competența profesională, procurorului cu funcție de conducere i se cere să aibă și cunoștințe din teoria managementului pentru a fi în măsură să: organizeze, coordoneze și controleze activitatea parchetului pe care îl conduce.

Criteriul psiho-fizic

Profilul procurorului cu funcție de conducere cuprinde și anumite trăsături psiho-fizice pe baza cărora să se poată aprecia asupra aptitudinilor manageriale ale acestuia.

---

[1] Art. 264 alin. (3) C. proc. pen. *„Rechizitoriul este verificat sub aspectul legalității și temeiniciei de prim-procurorul parchetului sau, după caz, de procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel”*;

Art. 278 alin. (1) C. proc. pen. *„Plângerea împotriva măsurilor luate sau a actelor efectuate de procuror ori efectuate pe baza dispozițiilor date de acesta se rezolvă de prim-procurorul parchetului sau, după caz, de procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel ori de procurorul șef secție al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție.”*

Exercitarea funcţiei de conducere îi cere procurorului să aibă următoarele trăsături psiho-fizice: adaptabilitate, flexibilitate, siguranţă de sine, capacitate decizională, tenacitate (scop), identificare cu funcţia de conducere, mod de conducere orientat spre grup, abilităţi de socializare, ambiţie, creativitate, planificare si organizare, iniţiativă, capacitate de a influenţa, persuasiune, capacitate de a-i asculta pe cei din jur, abilităţi de comunicare verbală, independenţă, încredere în capacităţile proprii, încredere în sine, prezenţă/comportament, maniere, energie, rezistenţă la stres, exigenţă, ritm susţinut de muncă, disciplină şi conştiinciozitate.

Criteriul etico-moral

Acest criteriu analizează dimensiunile comportamentale ale procurorului cu funcţii de conducere.

Acesta trebuie să-şi subordoneze conduita standardelor înscrise în Codul deontologic al judecătorilor şi procurorilor şi să se abţină de la orice manifestare care ar putea aduce atingere onoarei şi demnităţii profesiei.

6.2. Criteriile şi indicatorii de evaluare a calităţii managementului în parchete

Un alt aspect important al managementului carierei îl reprezintă eficacitatea acestuia.

Aceasta este apreciată atât din perspectiva individului cât şi a organizaţiei înseşi.

În sistemul judiciar român principalul instrument de măsurare a indicelui calităţii managementului îl constituie evaluarea.

Evaluarea performanţelor obţinute de procurorii cu funcţii de conducere urmăreşte pe de o parte, motivarea şi stimularea acestora, iar pe de altă parte, îmbunătăţirea managementului calităţii în parchete.

Evaluarea activităţii de conducere în cadrul instanţelor şi parchetelor are următoarele caracteristici:

- **este o evaluare *post factum***, fiind orientată spre analizarea unei activităţii care a fost deja desfăşurată;
- **este o evaluare de ansamblu** întrucât are ca obiect aprecierea capacităţilor manageriale şi a stilului de management practicat;
- **este o evaluare periodică** ce se desfăşoară la un interval de 3 ani;

- **este o evaluare specializată** fiind realizată de o comisie constituită în condițiile dispozițiilor înscrise în art. 39 alin. (3) și (4) din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor. Membrii comisiei de evaluare vor participa la un program de instruire ce va avea drept scop formarea acestora astfel încât să-și poată îndeplini atribuții specifice, respectiv: aprecierea modului în care magistratul își realizează atribuțiile profesionale în raport cu competentele din profilul funcției de magistrat; motivarea magistraților evaluați în realizarea autoaprecierii; realizarea unui feed-back constructiv; neintervenția în desfășurarea proceselor observate; fundamentarea, prin evaluare, a planului individual de dezvoltare profesionala pentru fiecare magistrat evaluat;

- **este o evaluare orientată de criteriile** stabilite prin Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor, cu modificările ulterioare, și se bazează pe indicatorii de performanță înscriși în Regulamentul privind evaluarea activității profesionale a judecătorilor și procurorilor.

Eficiența activității manageriale este evaluată pe baza unor indicatori care vizează: capacitatea organizatorică, capacitatea de coordonare, capacitatea de control, capacitatea decizională și asumarea răspunderii.

Capacitatea organizatorică – reprezintă capacitatea de a identifica activitățile ce trebuie desfășurate de unitatea de parchet, stabilirea obiectivelor și a atribuțiilor, repartizarea echitabilă și echilibrată a atribuțiilor.

Evaluarea sub acest aspect a procurorilor cu funcții de conducere vizează:

- organizarea, în limita competențelor legale, a activității incluzând problemele administrative, resursele și dotările;
- repartizarea optimă a procurorilor și a celorlalte categorii de personal în cadrul unității ținându-se seama calitățile profesionale, aptitudinile și experiența fiecăruia;
- capacitatea de planificare a activităților care presupune programarea acțiunilor a ordinii și succesiunii acestora în funcție de importanța și condiționările reciproce, precum și precizarea duratei de realizare a fiecărei acțiuni;
- repartizarea optimă, cu celeritate și pe criterii obiective a lucrărilor;
- preocuparea pentru pregătirea profesională a procurorilor și a celorlalte categorii de personal;
- monitorizarea activității procurorilor în ceea ce privește rezolvarea cu celeritate a lucrărilor.

Capacitatea de coordonare constă în abilitatea procurorului cu funcții de conducere de a armoniza deciziile și acțiunile personalului din subordine precum și a activităților din cadrul unității în vederea realizării obiectivelor.

În procesul de evaluare se va urmări:

- capacitatea de mobilizare și motivare a procurorilor din subordine. Aceasta constă în abilitatea procurorilor cu funcții de conducere de a motiva și încuraja dezvoltarea performanțelor personalului din subordine;
- capacitatea de a înțelege valențele fiecărui lucrător și de valorificare superioară a disponibilităților fiecăruia;
- capacitatea de coalizare a procurorilor spre obiective comune și motivare în executarea deciziilor ce presupune ca procurorii cu funcții de conducere să cunoască aspirațiile colectivului pe care îl conduc, să ia în considerare opiniile exprimate de fiecare membru al colectivului, să asigure cadrul adecvat pentru desfășurarea unor activități în echipă și să identifice soluțiile cele mai potrivite pentru obținerea unor rezultate pozitive care să conducă la promovarea performanței și a valorilor;
- promptitudinea de a răspunde solicitării subalternilor. Aceasta constă în capacitatea conducătorilor de a asculta și de a oferi sprijin personalului din subordine pentru soluționarea problemelor cu care se confruntă;
- capacitatea de sesizare și soluționarea a deficiențelor de orice fel constă în aptitudinea procurorilor cu funcții de conducere de a identifica disfuncționalitățile din activitatea parchetului și de a găsi soluțiile adecvate de rezolvare a acestora;
- activitățile organizate cu factorii de conducere ai organelor de cercetare penală și ai altor instituții ce constau în realizarea unor reuniuni informale în cadrul cărora sunt luate în discuție tendințele și manifestările stării infracționale din teritoriu, factorii favorizanți și posibilitatea de reacție a organelor de urmărire penală.

Capacitatea de control constă în verificarea modului de îndeplinire de către procurori și celălalt personal a atribuțiilor de serviciu, în depistarea deficiențelor și luarea măsurilor necesare pentru corectarea la timp a acestora.

În procesul de evaluare se va urmări modul în care se realizează:

- controlul operativ curent;
- controlul tematic;
- verificarea activității de grefă și secretariat;

- capacitatea de valorificare a rezultatelor controlului și de remediere a deficiențelor constatate.

Capacitatea decizională și asumarea răspunderii constă în aptitudinea de a lua hotărâri rapid cu simț de răspundere și potrivit competențelor legale precum și capacitatea de a accepta erorile sau deficiențele propriei activități și de a răspunde pentru acestea.

Evaluarea sub acest aspect a procurorilor cu funcții de conducere va urmări:

- capacitatea de adaptare rapidă, inițiativă, promptitudine în luarea deciziilor și asumarea răspunderii măsurilor dispuse, inclusiv în cazul actelor de indisciplină

- capacitatea de delegare a atribuțiilor în mod optim și rațional care presupune supunerea spre avizare colegiului de conducere a problemelor generale de conducere a parchetului.

Calitatea activității procurorilor cu funcții de conducere va fi evaluată în funcție de indicatorii ce vizează:

- asigurarea unui climat corespunzător în unitate și gestionarea situațiilor de criză;

- gestionarea informațiilor;

- asigurarea unei bune colaborări cu alte unități de parchet, instanțe alte instituții ale statului și mass-media;

- realizarea unei bune comunicări cu procurorii din subordine, personalul auxiliar, justițiabili, persoane implicate în actul de justiție;

- calitatea actelor întocmite în nume propriu;

- soluții imputabile procurorilor din subordine și numărul inculpaților arestați preventiv și netrimiși în judecată;

- calitatea verificării soluțiilor pronunțate de instanță, în cadrul ședințelor de analiză;

- forța de a reacționa la deciziile manageriale greșite ale superiorilor.

6.3. Revocarea din funcțiile de conducere

Potrivit dispozițiilor art. 48 alin. (8) din Legea 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor, mandatul pentru funcțiile de conducere este de 3 ani cu posibilitatea reînvestirii o singură dată în aceleași condiții (concurs/examen sau numire).

Situațiile în care poate interveni revocarea din funcția de conducere

Potrivit dispozițiilor înscrise în art. 51 din Legea 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor în cursul mandatului poate însă interveni revocarea din funcție în următoarele situații:

- În cazul în care nu mai este îndeplinită una dintre condițiile necesare pentru numirea în funcția de conducere. În conformitate cu dispozițiile art. 49 alin. (11) cu referire la art. 48 alin. (10) din actul normativ menționat nu pot fi numiți în funcții de conducere judecătorii care au făcut parte din serviciile de informații înainte de 1990 sau au colaborat cu acestea ori judecătorii care au un interes personal, ce influențează sau ar putea influența îndeplinirea cu obiectivitate și imparțialitate a atribuțiilor prevăzute de lege.

- În cazul exercitării necorespunzătoare a atribuțiilor manageriale privind organizarea eficientă, comportamentul și comunicarea, asumarea responsabilităților și aptitudinile manageriale.

În art. 51 din Legea nr. 303/2004, legiuitorul a prevăzut în mod expres aspectele ce urmează să fie avute în vedere cu ocazia verificării activității manageriale.

Astfel, la aprecierea modului în care procurorul cu funcție de conducere și-a exercitat atribuțiile de natură organizatorică vor fi urmărite criteriile referitoare la: folosirea adecvată a resurselor umane și materiale, evaluarea necesităților, gestionarea situațiilor de criză, raportul resurse investite - rezultate obținute, gestionarea informațiilor, organizarea pregătirii și perfecționării profesionale și repartizarea sarcinilor în cadrul instanțelor sau parchetelor.

Pentru aprecierea comportamentului și modului în care procurorul cu funcție de conducere realizează bună comunicare vor fi avute în vedere, în principal, relațiile acestuia cu, procurorii, personalul auxiliar, judecătorii justițiabilii, persoanele implicate în actul de justiție, alte instituții, mass-media; asigurarea accesului la informațiile de interes public din cadrul parchetului și transparența actului de conducere.

În ceea ce privește verificarea modului în care procurorul cu funcție de conducere înțelege să-și asume responsabilității, legiuitorul a prevăzut că vor fi avute în vedere, în principal, îndeplinirea atribuțiilor prevăzute de lege și regulamente, implementarea strategiilor naționale și secvențiale în domeniul justiției și respectarea principiului distribuirii aleatorii sau, după caz, al repartizării pe criterii obiective a cauzelor.

Verificarea aptitudinilor manageriale va viza, în principal, capacitatea de organizare, capacitatea rapidă de decizie, rezistența la

stres, autoperfecționarea, capacitatea de analiză, sinteză, previziune, strategie și planificare pe termen scurt, mediu și lung, inițiativă și capacitatea de adaptare rapidă.

Potrivit dispozițiilor înscrise art. 44 lit. b) în Regulamentul de organizare și funcționare a Consiliului Superior al Magistraturii[1], Serviciul de inspecție judiciară pentru procurori are în competență verificarea eficienței manageriale și a modului de îndeplinire a atribuțiilor ce decurg din legi și regulamente pentru asigurarea bunei funcționări a parchetelor, a calității corespunzătoare a serviciului.

De asemenea, competența de a exercita controlul cu privire la eficiența managerială a procurorilor cu funcții de conducere i-a fost conferită de legiuitor și ministrului justiției. Astfel, potrivit art. 69 alin. (1) din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, ministrul justiției, atunci când consideră necesar, din proprie inițiativă sau la cererea Consiliului Superior al Magistraturii, exercită controlul asupra procurorilor, prin procurori anume desemnați de către el, procurorul general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție sau, după caz, de procurorul șef al Direcției Naționale Anticorupție. Controlul poate viza, printre altele, și eficiența managerială.

- În cazul aplicării uneia dintre sancțiunile disciplinare.

Procedura revocării din funcțiile de conducere

Revocarea din funcția de conducere a procurorilor se dispune de Consiliul Superior al Magistraturii, din oficiu sau la propunerea adunării generale ori a conducătorului parchetului,

Ca o situație specială, revocarea Procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, prim-adjunctul și adjunctul acestuia, procurorului șef al Direcției Naționale Anticorupție, adjuncții acestuia, procurorii șefi de secție ai acestor parchete, precum și procurorul șef al Direcției de Investigare a Infracțiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism și adjuncții acestora se face de către Președintele României, la propunerea ministrului justiției care se poate sesiza din oficiu, la cererea adunării generale sau, după caz, a procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție ori a procurorului general al Parchetului Național Anticorupție, cu avizul Consiliului Superior al Magistraturii.

[1] Publicat în M. Of. nr. 867 din 27 septembrie 2005.

Anexă. Proiect privind eficientizarea activității manageriale din perspectiva exercitării funcției de procuror general

Procuror **Vasile Luha***

Cuprins

I. Considerații generale 198
1. Premise 198
2. Sistemul – Ministerul Public 199
3. Procurorul – subiectul condus 200
4. Procurorul general, conducător de parchet 201
II. Funcțiile managementului: realizarea lor în sistemul Ministerului Public din perspectiva exercitării funcției de procuror general regional 202
1. Prevederea 202
2. Organizarea 203
3. Coordonarea 203
4. Antrenarea 203
5. Controlul – reglarea 203
III. Prezentarea Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia 204
1. Date semnificative 204
2. Resurse umane 206
3. Limite specifice actuale ale subsistemului de condus 207
IV. Evaluarea posibilităților de eficientizare a activității Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia din perspectiva exercitării funcției de procuror general 210
1. Explicație 210
2. Puncte tari 210

* Vasile Luha este prim procuror al Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia.

3. Puncte slabe..... 211
4. Oportunități 212
5. Amenințări (riscuri)..... 213
V. Obiective propuse pentru eficientizarea activității 213
1. Precizări 213
2. Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia ca unitate operativă 214
3. Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia, ca unitate coordonatoare 217
4. Termene și responsabilități..... 220
VI. Concluzii 223

I. Considerații generale

1. Premise. Elaborarea acestui proiect are în vedere următoarele:

- Sistemul Ministerului Public are un statut special iar actul managerial se înfăptuiește adaptând metodele general cunoscute la particularitățile de sistem. Natura atipică a Ministerului Public rezultă din atribuțiile sale, din mecanismele procesuale pe care le dezvoltă precum și din statutul procurorului.
- În realizarea obiectivelor și în luarea deciziilor specifice înfăptuirii funcțiilor manageriale trebuie să se țină seama pe lângă dispozițiile imperative a legii și de strategia de reformă a sistemului judiciar pe perioada 2005-2007 și a planului de acțiune pentru implementarea acestei strategii.
- Deși dispozițiile legii sunt clare și fără echivoc, conținutul unor concepte utilizate, precum subordonarea ierarhică în sistem și independența procurorului, trebuie înțelese prin prisma accepțiunii și formulărilor din jurisprudența Curții Constituționale și Curții Europene a Drepturilor Omului.
- Nu există o teorie consacrată de management aplicat pe activitățile specifice de realizare a funcțiilor structurilor de parchet din România; elaborarea proiectului necesită un efort de adaptare a principiilor de management general la specificul organizatoric și funcțional al Ministrului Public; realizarea acestei aplicații necesită, inevitabil, un examen succint al sistemului Ministerului Public și a statutului procurorului.

2. Sistemul – Ministerul Public este alcătuit din procurori organizați în parchete; se structurează într-un sistem piramidal de unități de parchet ce funcționează numai pe lângă instanțele ce asigură parcurgerea tuturor gradelor de jurisdicție: judecătorie, tribunal, curte de apel și Înalta Curte de Casație și Justiție; totul este subordonat operațional conducătorului Ministerului Public, procurorul general de rang național:

- Este parte a autorității judecătorești și reprezintă interesele societății; deci nu este nici autoritate legiuitoare și nici executivă.
- Obiectivul său general este înfăptuirea ordinii de drept prin respectarea drepturilor și libertăților cetățenilor prin efectuarea unor activități legitime și oportune care trebuie să îndeplinească anumite standarde minimale de legitimitate și procesuale.
- Misiunea organizațională este stabilită prin legea fundamentală și prin legea de organizare judecătorească.
- Politica generală actuală de organizație se regăsește în documentul intitulat Strategia de reformă a sistemului judiciar pe perioada 2005-2007; ea are în vedere atingerea unui obiectiv de ordin politic și organizațional general: integrarea și asigurarea funcționalității în sistemul de justiție european.
- Strategia organizației este fixată la nivelul managementului superior; deci managerii de nivel mediu, găsesc strategii de realizare a obiectivelor generale și adaptează tactici corespunzătoare îndeplinirii unor obiective punctuale.
- Managerii de nivel mediu își ordonează acțiunile și înfăptuiesc o oportună diviziune a muncii determinând riguros obiectivele din treaptă în treaptă până la nivelul executanților care participă nemijlocit la realizarea lor.

Ministerul Public nu se constituie totuși dintr-o sumă de individualități ci se structurează într-o ierarhie jurisdicțională în ce privește zona operațională și în una administrativă în legătură cu relațiile de muncă și distribuirea resurselor financiare.

managementul se realizează pe principii jurisdicționale în zona operațională și pe principii administrative în zona executivă și a relațiilor de muncă.

3. Procurorul (subiectul condus)

- Managerial, procurorul trebuie să fie abordat după două repere:
- în raporturile operaționale procurorul este un manager pe caz;

- în raporturile de muncă este un angajat cu drepturi speciale, alături de personalul auxiliar și contractual precum și de funcționarii publici din subordine.

• Procurorul este agentul societății, nu al guvernului; el promovează acțiunile penale și civile în numele societății; el dă seamă de îndeplinirea deontologică a sarcinilor, puterii judecătorești și numai limitat guvernului, prin ministrul justiției.

• În calitate de manager de caz procurorul trebuie să fie un întreprinzător: conduce activitatea operativă de urmărire și cercetare penală;

• Procurorul își derulează activitatea sub principiul legalității, dar înfăptuiește și o bogată activitate operațională: selectează oportunitățile de intervenție din mai multe variante legitime.

• Procurorul este independent: nimeni nu-i poate impune o soluție sau o judecată de valoare; însă, ca manager de caz, pentru a lua o decizie trebuie să aibă o poziție activă: să realizeze toate acțiunile și să găsească toate oportunitățile pentru a afla adevărul; activitățile pregătitoare luării unei decizii sunt supuse controlului de management realizat de procurorul superior ierarhic;

• Controlul de management operațional se realizează prin acte de dispoziție cu natură jurisdicțională urmând proceduri judiciare.

4. Procurorul general, conducător de parchet

• Procurorul general este un manager de nivel mediu; el își subordonează operațional procurorii parchetului de pe lângă curtea de apel, primii procurori ai subsistemelor județene și, prin aceștia, procurorii de nivel județean, primii procurori și procurorii unităților locale;

• Atribuțiile sale rezultă din principiile constituționale, din dispozițiile legii și din fișa postului; el are un rol managerial complex și special. Astfel:

• În domeniul interpersonal:

- reprezintă organizația și procurorii în raporturile cu puterea executivă și legislativă, cu societatea civilă, cu cetățenii, cu persoanele;

- este liderul de drept al organizației și succesul său managerial depinde de modul în care reușește să-și motiveze subordonații;

- ca agent de legătură procurorul general stabilește contacte funcționale cu omologii, cu superiorii și cu subordonații; formează echipe operative.

• În materie informațională:

- are acces deplin la informația judiciară pe cauză, atât la procuror cât și la structurile specializate; o procură, o conservă și o distribuie conform necesităților operative;
- monitorizează starea disciplinară și atitudinea deontologică și onestă a procurorilor;
- este purtătorul de cuvânt legitim al organizației; el trebuie să fie ajutat de un compartiment specializat.

• În domeniul decizional:

- este un veritabil întreprinzător: direcționează activitățile operative ale procurorilor din subordine; caută idei noi pentru a găsi formule funcționale și să adapteze organizația la schimbările apărute în politica și strategia generală a Ministerului Public;
- răspunde permanent provocărilor ce i le aduce în față activitatea; constată și înlătură disfuncționalitățile, necorelările;
- distribuie resursele provenite din credite bugetare în limitele și condițiile prevăzute de lege;
- ordonă controlul tematic, de fond sau de management operativ.

II. Funcțiile managementului: realizarea lor în sistemul Ministerului Public din perspectiva exercitării funcției de procuror general regional

1. Prevederea într-un subsistem al Ministerului Public fixat prin particularitățile sale spre un management pe obiective se realizează prin:

• Planul de muncă semestrial și anual ce cuprinde obiectivele ce urmează a fi executate, persoanele ce răspund de înfăptuirea activităților planificate cât și termenele de realizare; planificarea trebuie să țină seama de repartizarea cauzelor la procuror pe criterii obiective și să restrângă posibilitatea de redistribuire arbitrară a dosarelor și de preluarea nejustificată a acestora pe cale ierarhică;

• Programe detaliate, facultative, care trasează etapele și indică instrumentele necesare pentru realizarea unui anume obiectiv.

2. Organizarea vizează activitățile și procesele de muncă administrativă și operativă necesare pentru realizarea obiectivelor și punerea în operă a programelor; asta, deoarece structura organizatorică a

Ministrului Public și sistemul de competențe materiale și teritoriale sunt date prin acte normative.

- Procurorul general, ca manager - stabilește și întocmește pentru fiecare procuror din subordinea nemijlocită cât și pentru primii procurori ai unităților județene fișa postului unde sunt prevăzute relațiile de subordonare ierarhică și atribuțiile ce revin fiecăruia în exercitarea funcției;
- Repartizează procurorii pe sectoare de activitate în concordanță cu situația dată, cu aptitudinile, cu înclinațiile și cu nivelul de pregătire profesională;
- Organizează un sistem informațional adaptat nevoilor;
- Funcția vizează și organizarea procesuală specifică realizării atribuțiilor de conducere și supraveghere a urmăririi penale; procesele de muncă specifice vor fi descompuse în elemente componente, vor fi analizate și vor fi regrupate în subsisteme de muncă pe unități subordonate, pe tipuri de cauze și pe cauze.

3. Coordonarea - ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului unității cât și a subsistemelor componente presupune:

- Un proces de comunicare permanentă, definirea circuitelor informaționale și realizarea fluxurilor adecvate;
- Un sistem informațional, flexibil, actual, selectiv, integrabil și cu potențial de coordonare în organizație.

4. Antrenarea: la acest nivel realizarea funcției dobândește aspecte particulare.

- Procurorul general regional nu are la îndemână pârghiile cele mai importante de motivare pozitivă ori negativă a personalului: salarizarea, premierea, promovarea, sancționarea; dispune doar în parte de prerogativa evaluării;
- Realizarea unei veritabile motivări este dificilă și necesită cunoașterea personalității procurorului din subordine; procurorul general trebuie să creeze un mediu în care membrii colectivului să participe la soluționarea problemelor legate de realizarea obiectivelor;
- Trebuie stimulate comportamentele performante; managementul calității trebuie fixat pe indicatori de performanță;

5. Controlul - reglarea. Prin această funcție se compară rezultatele obținute în activitatea parchetului cu obiectivele stabilite în scopul depistării abaterilor, a cauzelor care le-au generat și luării unor decizii pentru eliminarea deficiențelor constatate;

- Activitatea de control se realizează personal de către procurorul general sau prin procurori desemnați;
- Activitatea de control în sistem este instituționalizată; se cunosc trei forme de control: controlul operativ curent, controlul tematic și controlul de fond al subsistemelor;
- Se realizează și forme de control de management operativ: se verifică dacă procurorul sau subsistemele au realizat toate activitățile necesare și oportune pentru atingerea unei ținte operative prestabilite și dacă au stabilit acele diviziuni ale muncii optime pentru a realiza obiectivele fixate;
- Conducătorul de parchet verifică legalitatea actelor procesuale efectuate de procuror și dacă constată nereguli are puterea legitimă să le infirme; sub acest aspect o bună parte din deciziile de reglare specifice funcției de control au caracterul unor acte jurisdicționale; **în acest caz avem un act de decizie exprimat într-o relație de autoritate funcțională cu regim special**.

III. Prezentarea Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia

1. Date semnificative. Parchetul de pe lângă Curtea de Apel își subordonează activitatea a trei parchete ce funcționează pe lângă tribunalele județene Alba, Hunedoara și Sibiu care la rândul lor își subordonează 16 unități ce funcționează pe lângă judecătoriile din aceste județe.

Puterea jurisdicțională a procurorilor din aceste parchete vizează **trei regiuni foarte diferite din punct de vedere al dezvoltării economice și sociale și, evident, al infracționalității; capacitatea operativă a structurilor de parchet este conjunctural semnificativ diferită**.

- **Județul Alba** cuprinde o zonă în revigorare economică vădită însă lipsită de populație activă, efect al emigrării forței de muncă; șomajul este staționar, în limite scăzute, cu excepția unor zone defavorizate insulare; este puternic motivat cultural; infracționalitatea este ridicată

dar diversificată și preponderent măruntă cu excepții privind infracțiunile de violență și de ordin economic; capacitatea operațională a unităților de parchet este relativ bună: colective în continuă schimbare, cu procurori foarte tineri, motivați, cu aspirații profesionale; personal insuficient; nu există zone de conflict organizațional sau interinstituțional;

- **Județul Sibiu** vizează un perimetru dezvoltat economic; cuprinde una din zonele cele mai mari plătitoare de impozite și taxe din țară; șomaj scăzut; echilibrat economic și social; puternic implicat cultural; infracționalitatea scăzută și vizează domeniul economic; infracțiunile de violență au o pondere însemnată; capacitatea operațională foarte ridicată: colective de procurori stabile; conduceri consolidate; fără zone conflictuale esențiale;
- **Hunedoara** este o regiune prăbușită economic, masiv subvenționată; șomaj ridicat; cuprinde o populație amestecată cu adânci diferențe de acumulare patrimonială și puternic divizată și motivată politic; are centre de infracționalitate organizată; clanurile infracționale au influență în mediile economice și de putere; capacitatea operațională este scăzută în situațiile complexe și de criză: lipsă de personal; unități nefuncționale; unități fără conduceri; zone de conflict organizațional și interinstituțional;
- Potrivit raportului de bilanț al Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia, în cursul anului 2005 procurorii au efectuat sau au supravegheat urmărirea penală în 23929 cauze; au dispus trimiterea în judecată a 3558 inculpați; rata medie a criminalității raportată la teritoriul circumscris competenței este de 278 inculpați la suta de mii de locuitori; rata pe țară este de 274 inculpați la suta de mii de locuitori;
- În raport de fiecare județ, s-a constatat că rata medie a criminalității, în anul 2005, prezintă diferențieri sensibile, fiind de 261 inculpați la suta de mii de locuitori în județul Alba, 360 inculpați în județul Hunedoara și 201 inculpați la suta de mii de locuitori în județul Sibiu, pentru toate județele numitorul comun fiind infracțiunile săvârșite cu violență.
- Unitățile subordonate sunt de competență generală, comună; 85% din volumul de activitate se desfășoară la plângerea ori la denunțul persoanelor;
- Realizează un volum mediu de 23-24 de mii cauze penale soluționate dintr-un total de 34 mii de cauze de soluționat pe an; furnizează instanțelor cam 3000 de rechizitorii pe an cu 3500-4000 de

inculpați; stocurile de dosare la sfârșit de an (cauzele nesoluționate în raport de cauzele de soluționat) se ridică la un procent mediu de 20-23%; **în 2005 stocul pe țară era de 53% iar pe Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia de 17,3%**.

- În 2005 unitățile au soluționat 6,82% din cauzele penale soluționate în țară, au redactat 6,84% din rechizitoriile întocmite în țară cu 5,8% din procurori;
- Ponderea inculpaților minori în raport cu totalul celor trimiși în judecată reprezintă 13,79%, iar împreună cu cei 330 inculpați tineri, până la 20 de ani, reprezintă 23%, acest aspect constituind un reper pentru noile programe de acțiune privind monitorizarea și combaterea criminalității;
- De remarcat este și procentul inculpaților recidiviști trimiși în judecată, de 13,35% precum și al celor cu antecedente penale – 12,25%, aceste categorii de infractori constituind o preocupare majoră a politicii penale din perspectiva prevenirii și combaterii săvârșirii infracțiunilor;
- S-a constatat că în anul 2005, din totalul inculpaților trimiți în judecată, 3558 – un număr de 10 au fost achitați pe motive de fond, rata eșecului fiind de 0,2%;
- Sub aspectul celerității soluționării dosarelor, s-a constatat că, din totalul cauzelor soluționate în anul 2005 (23929), în 245 dosare, reprezentând 10,2%, s-a depășit termenul de trei luni de la înregistrare, astfel că nivelul mediu al operativității este de 89,8%;
- În materie judiciară penală în 2005 au fost promovate 611 căi de atac din 16.678 hotărâri supuse acestor proceduri ceea ce exprimă un procent de 3,6%, procentul de admisibilitate a fost de 78%.

2. Resurse umane

- În toate parchetele de pe raza de competență a Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia se constată o deficiență acută de personal, la sfârșitul anului 2005 fiind ocupate aproximativ trei pătrimi din numărul total al funcțiilor de procurori;
- La începutul anului din cele 148 posturi erau ocupate 118; 21% din posturi erau vacante la începutul anului 2006;
- De remarcat este că numărul procurorilor cu vârsta între 20 și 40 de ani este sensibil egal cu cel al procurorilor cu vârste cuprinse între 40 și 63 de ani; astfel, în parchetele de pe raza de competență a Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia sunt 8 procurori cu vârste

cuprinse între 20 și 30 de ani (6,75%) și 52 de procurori cu vârste între 30 și 40 de ani (40%); numărul procurorilor cu vârste între 40 și 50 de ani este de 15 (11,53%), iar alți 4 procurori (3,07%) au peste 60 de ani; de remarcat este că din totalul numărului de procurori, aproape 43,8%, respectiv 57 sunt femei;

- Structura de vârstă a procurorilor din această unitate este suficient de echilibrată, iar numărul mare de procurori tineri și foarte tineri creează premisa unei adaptări rapide la ritmul schimbărilor intrinseci și extrinseci organizației, dar în același timp și obținerea unui nivel ridicat de implicare creativă în atingerea obiectivelor propuse;
- La unitatea județeană X nici o funcție nu este consolidată; toate funcțiile de conducere sunt ocupate temporar prin delegații; situații similare întâlnim la PJ Y și PJ Z; nici în prezent procurorii nu s-au înscris pentru a parcurge procedurile de ocupare a acestor funcții;
- La unitățile din A și B își desfășoară activitatea câte un singur procuror, astfel că în anumite perioade unitățile sunt nefuncționale.

3. Limite specifice actuale ale subsistemului de condus

- Sistemul informațional de care beneficiază procurorul general este perfectibil; în prezent el nu oferă date și informații care să poată susține un management de excelență; el este structurat de un ordin al procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție care indică datele și informațiile minimale și care descrie circuitele și fluxurile informaționale necesare celui ce a emis ordinul;

Pentru un manager de nivel mediu informația nu este suficientă iar circuitele și fluxurile indicate neadaptate. Astfel pe sistemul informațional național procurorul general nu poate cunoaște situația operativă din subsistemul pe care-l conduce, nu cunoaște problemele juridice importante dezbătute în fața judecătorului, jurisprudența instanțelor locale și nici situațiile de practică neunitară; nu poate valorifica experiența pozitivă acumulată de unii procurori sau de unele unități subordonate. Din acest motiv aceleași greșeli se repetă periodic și, din lipsă de informații, nu pot fi corectate.

Există o puternică rezistență la crearea unui sistem informațional mai complex deoarece procedurile și mijloacele de tratare a informațiilor necesită manoperă suplimentară care afectează timpul destinat activităților operative realizate de procuror.

Totuși un sistem informațional mai complex poate fi construit prin introducerea grefierelor între subiecții care pot executa o parte însemnată din procedurile necesare.

- Managementul de relații publice trebuie să constituie o permanentă preocupare; stabilirea și menținerea unor limite reciproce de comunicare, acceptarea reciprocă și cooperarea între subsistem, pe de o parte și alte organizații ori publicul, pe de altă parte, informarea asupra opiniei publice și reacțiile la cererile acesteia trebuie înfăptuite la nivelul exigențelor actuale de reformă. Asta, deși în ultimul timp s-au realizat progrese însemnate și Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia are o imagine excelentă datorită intervențiilor prompte și oportune atât în activitatea operativă cât și în realizarea funcției managerială de relații publice. Există posibilități de perfecționare în comunicarea cu justițiabilii care trebuie tratați în orice împrejurare ca cetățeni; comunicările către aceștia trebuie să fie complete și politicoase, în măsură să respecte demnitatea destinatarului. În prezent prevalează comunicările scrise într-un format sec administrativ.
- Inerția ce există în sistem perpetuează pe alocuri o tendință de birocratizare a procedurilor premergătoare actului de decizie în distribuirea sarcinilor și a lucrărilor și în exercitarea controlului operativ curent, prin care se poate dilua responsabilitatea conducătorilor. Lucrările, de la cele mai simple până la cele mai complexe, uneori, efect al tradiției, parcurg, la unele unități, și la intrare și la ieșire un traseu din treaptă în treaptă – șef de secție – adjunct – conducător. Or acest circuit birocratic nu se justifică într-un context în care se resimte cronic lipsa de procurori și în situația în care un compartiment este format dintr-o singură persoană – șeful compartimentului.

O mai bună comunicare între conducătorul subsistemului, adjunctul său și șefii de compartimente funcționale este benefică și suplinește nevoia traseului birocratic indicat. **Efectele negative ale unui asemenea proceduri au fost înlăturate la nivelul Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia și trebuie înlăturate și la nivelul unora din subsistemele subordonate.**

- Activitatea de verificare a respectării legii la locurile de detenție preventivă nu a fost suficient susținută datorită schimbărilor frecvente de legislație. Această activitate trebuie reluată la parametrii normali iar programele tematice de verificare trebuie îmbunătățite și actualizate corespunzător momentului.

- Structura analizelor periodice pe subsisteme a fost fixată pe datele statistice și mai puțin pe informațiile provenite din fluxurile sistemului informațional. Analizele trebuie îmbunătățite încât documentele ce le consemnează să devină veritabile instrumente de lucru în mâna conducătorilor de parchete și nu doar un rezultat al unei sarcini administrative. Deși conținutul acestor analize a fost îmbunătățit în ultimii ani și conțin referiri exacte cu privire la eficiența activității de urmărire penală și de supravegherea cercetărilor – stocuri, celeritate, rebuturi, poziții neînchise în registrele de evidență, capacitatea de a pune în operă a politicilor publice din domeniul justiției – ele nu fac referire explicită la raportul resurse investite – rezultate, pe om, pe activități, pe decizii, pe segmente de activitate; nu fac referire la capacitatea de intervenție operațională în caz de evenimente, de criză, de situații complexe; nu observă vulnerabilitățile specifice ale subsistemelor ori ale managementului de excelență.
- Programele de învățământ profesional trebuie adaptate. În ultima perioadă se constată o tendință de abordare consecventă legată de cunoașterea jurisprudenței CEDO precum și a dreptului comunitar. Tendința este bună, dar nesocotește problematica obișnuită ce apare în sălile de judecată ca efect al abordării într-o manieră nouă, liberă și foarte documentată a conceptelor clasice de drept obiectiv. Învățământul profesional trebuie să fie mai legat de nevoile operative. Adaptarea sistemului informațional poate furniza teme de dezbatere adecvate. Procurorii nu mai realizează analize complete a jurisprudenței locale lăsând această activitate pe seama instanțelor. Examenul critic documentat pe practica judiciară este esențial în derularea învățământului profesional și în activitatea operativă.
- Se resimte lipsa la nivelul subsistemului circuitul informațional care să pună la dispoziția procurorului general jurisprudența locală în legătură cu aplicarea Legii nr. 544/2001.

Caracterul confidențial al urmăririi penale și interpretarea textelor care obligă autoritățile să pună la dispoziția cetățenilor informațiile de interes public a născut numeroase controverse stinse prin dezbateri în fața judecătorului. O sinteză de practică judiciară în acest domeniu este benefică pentru întregul subsistem.

- La nivelul Parchetului de pe lângă Tribunalul X există o gravă disfuncționalitate managerială: nu există conduceri consolidate nici la nivelul unității județene nici la nivelul unității locale din X; situația se regăsește și la unitatea locală din Y. Nu există nici perspectiva conso-

lidării conducerilor deoarece procurorii nu doresc să ocupe funcțiile de manageri de subsistem. Aceasta creează mari dificultăți în asigurarea managementului jurisdicțional care nu poate fi delegat decât în condiții extrem de restrictive. Situația necesită intervenții oportune pentru acoperirea disfuncționalității amintite.

- Fondurile documentare la nivelul unităților locale au fost dintotdeauna slab dezvoltate din lipsă de resurse; performanța nu este posibilă fără posibilități de documentare imediată; este necesară alocarea de resurse pentru sporirea fondului de carte juridică, pentru abonamente juridice și pentru racordarea la internet.

IV. Evaluarea posibilităților de eficientizare a activității Parchetului pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia din perspectiva exercitării funcției de procuror general

1. Explicație. Orice proiect conceput pentru eficientizarea activității unei organizații nu poate fi apreciat ca fiind realist și pragmatic fără o anticipare a șanselor sale de reușită. O astfel de prognoză care ar justifica deciziile de ordin practic trebuie să utilizeze informațiile disponibile ca să prevină situațiile de risc major ce ar putea bloca reușita proiectului. Deci este necesară o prospectare a mediului de exprimare a subsistemului pentru a putea detecta schimbările semnificative care ar putea afecta domeniul de interes în sensul dorit sau în sens contrar interesului urmărit într-un interval de timp.

O analiză model SWOT ar fi posibilă și utilă deoarece există suficiente informații care ar permite descrierea unei perspective generale asupra factorilor externi și interni ce pot influența viitorul posibil, pozitiv sau negativ al organizație supuse atenției.

Metoda SWOT aplicată asupra unui subsistem al Ministerului Public ar identifica factorii semnificativi, i-ar indica pe cei de influență majoră și ar ajuta la evaluarea probabilității lor de apariție. Asta ar permite selecția sistematică a direcțiilor de acțiune, generale sau de detaliu în vederea atenuării efectelor riscurilor și maximalizării avantajelor și a oportunităților.

Pe matricea specifică unei analize SWOT se pot fixa punctele tari (strengts), punctele slabe (weaknesses), oportunitățile (opportunities) și amenințările (threats).

2. Puncte tari

- existența unei strategii și a unui plan de reformă a sistemului judiciar până în 2007; posibilitatea menținerii politicilor și strategiilor și după expirarea acestei date;
- existența unei strategii de informatizare a sistemului judiciar care cuprinde toate subsistemele Ministerului Public;
- consolidarea capacității administrative a parchetelor;
- posibilitatea îmbunătățirii cooperării inter-disciplinare: poliție, structurile de crimă organizată, structurile specializate pentru informații;
- inexistența problemelor de disciplină în rândul procurorilor și personalului auxiliar;
- existența unor spații de lucru corespunzătoare și a unor condiții bune de desfășurare a activității;
- conștientizarea personalului din subordine cu privire la necesitatea îndeplinirii angajamentelor stabilite prin Capitolul 24 de negociere, Justiție și Afaceri Interne, în vederea aderării la Uniunea Europeană;
- existența unei bogate experiențe în legătură cu managementul cauzelor și cu gestionarea stocului de dosare;
- existența unor colective funcționale la nivelul tuturor subsistemelor; conservarea spiritului de echipă, de colaborare; relații interpersonale bune; atmosferă de lucru propice performanței;
- autoritatea funcțională a subsistemelor și a procurorilor;
- valoarea profesională și etică a procurorilor din subordine;
- calitățile personale de comunicare și de lucru la nivel de excelență precum și optimismul managerilor aflați în funcție;
- existența unei continuități de management flexibil, eficient și prudent în cadrul echipei manageriale de la nivelul Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia;
- capacitatea de reacție pozitivă la momentele de criză la nivelul tuturor subsistemelor subordonate;
- interesul masiv pentru cunoașterea jurisprudenței CEDO și pentru aprofundarea dreptului comunitar;

- imaginea publică excelentă a Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia datorită intervențiilor prompte și oportune în județele X și Y.

3. Puncte slabe

- numărul insuficient de procurori și personal auxiliar;
- inexistența unor conduceri consolidate la PT X, PJ Y și PJ Z; existența mai multor unități locale (A, B, C) nefuncționale uneori din cauza lipsei de procurori;
- lipsa experienței procurorilor și personalului auxiliar de a lucra cu informații clasificate.
- insuficienta cunoaștere de către personalul auxiliar a procedurilor de lucru cu calculatorul;
- atitudinea de reținere a procurorilor în legătură cu participarea la procedurile de accederea la funcțiile de conducere;
- lipsa de experiență de viață a procurorilor tineri;
- incoerența legislativă și excesul de reglementare; inconsecvențele conceptuale în actele normative;
- inexistența unei politică naționale în legătură cu mica corupție;
- probleme de conlucrare în raporturile cu poliția județului X;
- lipsa unei analize complete, adecvate premergătoare deciziei;
- un sistem informațional incomplet care în condițiile actuale nu furnizează suficientă informație pentru un management eficient;
- fonduri de documentare modeste la nivelul unităților locale.

4. Oportunități

- nouă legislație favorabilă;
- existența unei cooperări eficiente între toate structurile din cadrul și subordinea Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia;
- oportunități de promovare a procurorilor eficienți și cu spirit de inițiativă în funcții de conducere; oportunitățile de promovare a procurorilor tineri, o puternică motivație pentru îmbunătățirea activității curente;
- implementarea metodelor și practicilor moderne de lucru în paralel cu evaluarea periodică a structurilor coordonate de Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia;
- introducerea rețelei de Intranet care va permite o comunicare rapidă și acces la baze de date de interes;

- colective de procurori tineri; nivelul lor ridicat de pregătire profesională; valoarea lor etică; capacitatea și disponibilitatea lor de a lucra în echipă;
- accesul deplin al procurorilor la informația judiciară – operativă;
- posibilitatea îmbunătățirii relațiilor de serviciu prin promovarea unei politici participative a procurorilor de la nivelele de bază în realizarea obiectivelor stabilite;
- acordarea unei atenții deosebite deontologiei profesionale și integrității profesionale;
- existența unor relații interpersonale potrivite unei comunicări interne optime;
- posibilitatea de întărire a cooperării cu autoritățile locale și cu instituțiile implicate în realizarea sistemului integrat de prevenire a criminalității.

5. Amenințări (riscuri)

- pierderi masive de personal calificat prin pensionări anticipate, prin transferuri;
- scurgerile de informații judiciare și operative;
- influențarea deciziilor procurorilor de către persoane cu putere economică și financiară;
- interesul unor persoane din lumea interlopă locală de a recruta polițiști și procurori din diverse domenii de activitate;
- creșterea gradului de specializare a infractorilor în domeniul criminalității organizate;
- lipsa de protecție fizică a procurorilor;
- cristalizarea grupurilor de interese din domeniul justiției;
- perspectiva modificărilor legislative nerealiste privind procedurile;
- intervențiile publice neoportune și necalificate ale autorităților în legătură cu activitatea Ministerului Public;

V. Obiective propuse pentru eficientizarea activității

1. Precizări. Activitatea Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia poate fi examinată dintr-o dublă perspectivă: ca unitate operativă și ca unitate coordonatoare a subunităților subordonate. Evident și strategia de abordare trebuie să urmeze asemenea perspective.

Este de specificat că obiectivele acestei strategii sunt fixate și în raport de obiectivele stabilite de o strategie mai veche, pregătită în anul 2004. Lucrarea are în vedere experiența acumulată în decursul mai multor ani de aplicare a conceptelor manageriale examinate în partea introductivă, disfuncționalitățile constatate în realizarea strategiei, rezultatele analizei prezentate în capitolele III-IV și ultimele modificări legislative privind organizarea și funcționarea Ministerului Public.

2. Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia ca unitate operativă:

Obiectivele propuse sunt:

1. Îmbunătățirea sistemului de analiză a activității, de îndeplinire a obiectivelor și de realizare a programelor, pe unități determinate de timp. Căi de realizare:

- fixarea indicatorilor de calitate și de cantitate semnificativi din punct de vedere operaționali precum și a nivelelor de comparare;
- stabilirea datelor și informațiilor operative precum și a datelor statistice pe baza cărora se realizează analiza;
- pregătirea unor scheme obligatorii, utile de analiză a informației, în raport de nevoile deciziei;
- pregătirea de programe de control tematic în raport de rezultatul analizei.

2. Îmbunătățirea activității de urmărire penală și supraveghere a cercetărilor organelor de poliție. Căi de realizare:

- managementul adecvat pentru dosarele complexe;
- adaptarea programului propriu de supraveghere a urmăririi penale
- perfecționarea pregătirii profesionale multidisciplinare a procurorilor, cu accent pe noile cerințe bazate pe indicatori precum evoluția, analiza și prognoza fenomenului infracțional.

3. Pregătirea sau, după caz, îmbunătățirea programelor de realizare a sarcinilor specifice. Căi de realizare:

- întocmirea unui program pentru îmbunătățirea sistemului informațional;
- adaptarea programului de realizarea a supravegherii urmăririi penale realizat de unitățile din subordine;
- pregătirea unui program tematic de realizare a verificărilor la locurile de deținere preventivă;

- adaptarea programului privind modul în care procurorii își îndeplinesc sarcinile de protecție a intereselor legitime ale minorilor, ale persoanelor puse sub interdicție și ale persoanelor dispărute.

4. Verificarea modului în care sunt respectate normele legale în locurile de detenție preventivă. Căi de realizare:

- pregătirea programului de verificare și implementarea acestuia;
- verificarea periodică a modului în care se îndeplinește programul;
- realizarea anuală a analizei privind îndeplinirea acestui obiectiv.

5. Îmbunătățirea activităților legate de modul în care procurorul apără drepturile și interesele minorilor, a persoanelor puse sub interdicție și ale persoanelor dispărute. Căi de realizare:

- adaptarea programului de realizare a sarcinilor acestui domeniu și implementarea lui pe subsisteme;
- verificarea anuală a modului în care se realizează programul;
- analize anuale în legătură cu modul în care se realizează această sarcină.

6. Îmbunătățirea capacității de intervenție operativă a unităților în caz de apariție a unor evenimente speciale. Căi de realizare:

- actualizarea serviciilor de permanență;
- actualizarea echipelor de intervenție;
- verificarea periodică a capacității de operare.

7. Implementarea în activitatea procurorilor și a personalului auxiliar a dispozițiilor Legii nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate și H.G. nr. 585/2002 pentru aprobarea Standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România. Căi de realizare:

- prelucrarea, în ședințe, a dispozițiilor legale în domeniu și conștientizarea importanței lor, dar și a naturii răspunderii atrase de nerespectarea acestora;
- verificarea respectării procedurilor de lucru cu informațiile clasificate.

8. Perfecționarea activității Comisiei de monitorizare a îndeplinirii angajamentelor specifice în Planul de acțiune pentru implementarea Strategiei de reformă a sistemului judiciar (2005-2007). Căi de realizare:

- completarea membrilor comisiei atât la Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia cât și la Parchetele de pe lângă Tribunalele X, Y și Z;
- evaluarea stadiului implementării și stabilirea viitoarelor acțiuni.

9. Pregătirea instituției pentru satisfacerea cerințelor de cooperare internațională prin sistemul EUROJUST. Căi de realizare*:*

- însușirea noilor instrumente de cooperare judiciară și cunoașterea regimului lor juridic, cum ar fi mandatul de arestare european (dispozițiile referitoare la acest instrument vor intra în vigoare la data aderării României la Uniunea Europeană) sau grupurile comune de anchetă;

- specializarea unor procurori în direcția elaborării comisiilor rogatorii internaționale în sensul cooperării prin sistemul Eurojust.

10. Reducerea procentului de hotărâri judecătorești nelegale și netemeinice. Căi de realizare:

- participări regulate a persoanelor cu funcții de conducere la ședințele de analiză a soluțiilor la unităților din subordine;

- găsirea unor modalități practice de examinare a cauzelor soluționate și de către procurori cu experiență în munca judiciară;

- pregătirea intensivă și comună a procurorilor de ședință cu cei de urmărire penală astfel încât aceștia să cunoască în amănunt cauza sub toate aspectele procesului penal;

- verificări permanente a modului în care procurorii își pregătesc ședințele de judecată.

11. Realizarea sintezelor de practică judiciară locală în materie penală și în legătură cu aplicarea Legii nr. 544/2001. Căi de realizare:

- examinarea mapelor sentințelor penale definitive;

12. Îmbunătățirea indicatorului referitor la cauzele rămase cu autori neidentificați, în cauze semnificative. Căi de realizare:

- Implicarea activă a conducătorului unității și a procurorului șef-secție urmărire penală în monitorizarea acestor cauze.

13. Adaptarea exercițiului funcției de control și evaluare a activității secțiilor și serviciilor din cadrul unității și a parchetelor din subordine, în raport de noile reglementări. Căi de realizare:

- pregătirea de programe de control tematic adecvate analizei;

- stabilirea activității de control în raport de rezultatul analizelor periodice;

- desemnarea pentru efectuarea controalelor de fond și tematice a procurilor cu cea mai mare experiență și abilități de evaluare complexă și comunicare;

- stabilirea unor principii și criterii de control și evaluare cu accent pe funcțiile de prevenire, consiliere și reglare a activităților supuse verificărilor.

14. Îmbunătățirea capacității de monitorizare a conduitei nedeontologice și, eventual, a corupției interne din partea procurorilor și a personalului auxiliar. Căi de realizare:

- verificări în condiții de strictă confidențialitate a plângerilor, reclamațiilor, a informațiilor furnizate de activitatea de urmărire penală ori de structurile specializate;
- măsuri de protecție internă adecvate.

3. Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia, ca unitate coordonatoare. Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia coordonează activitatea parchetelor de pe lângă Tribunalele Alba, Hunedoara și Sibiu și a celor 16 parchete de pe lângă judecătoriile din cele trei județe.

Obiectivele propuse sunt:

1. Îmbunătățirea activității de supravegherea urmăririi penale la unitățile din subordine

Căi de realizare:

- instituirea obligației exprese ca fiecare unitate să-și pregătească un program propriu corespunzător situației particulare în care activează de realizare a supravegherii a urmăririi penale;
- efectuarea de controale periodice în legătură cu modul în care se desfășoară activitate de supraveghere a urmăririi penale la unitățile subordonate.

2. Implementarea programului de adaptare a sistemului informațional la exigențele unui management performant

Căi de realizare:

- fixarea datelor și informațiilor de interes, corelate cu necesitățile operative și de analiză;
- stabilirea circuitelor fluxurilor informaționale, a procedurilor și modului de tratare a informațiilor;
- indicarea persoanelor de execuție în fiecare unitate.

3. Demersuri pentru completarea schemelor cu procurori și personal auxiliar; demersuri pentru consolidarea posturilor de conducere la unitățile din județul X și Y.

Căi de realizare:

- demersuri pentru completarea schemelor cu procurori și personal auxiliar de specialitate;
- demersuri în rândul procurorilor pentru a-i convinge să urmeze procedurile de ocupare a posturilor de funcții de conducere.

4. Îmbunătățirea cooperării cu instituțiile angrenate în activitatea judiciară și de justiție: poliție, structuri de crimă organizată, structuri specializate în informații, instanțe

Căi de realizare:

- organizarea de întâlniri periodice cu reprezentanții acestor instituții în scopul gestionării rapide și legale a suportului informativ al cauzelor penale și evitarea blocajelor la nivel inter-instituțional.

5. Îmbunătățirea managementului de relații publice

Căi de realizare:

- perfecționarea activității, potrivit Legii 544/2001, a birourilor de relații publice atât la nivelul Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia cât și al structurilor din subordine;
- actualizarea site-ului instituției;
- adaptarea redactării mesajelor către public și către justițiabili; îmbunătățirea relațiilor cu presa;
- identificarea categoriilor de public ce interesează organizația; perfecționarea strângerii informației din interior; corelarea în redactarea materialelor destinate publicului;
- programarea și planificarea activității de relații cu publicul;
- organizarea evenimentelor speciale: ziua justiției; lansarea de carte editată de procurori; organizarea de zile „ușile deschise";
- crearea unor produse de comunicare adecvată;
- crearea de legături permanente cu reprezentanții semnificativi ai presei, cu societatea civilă;

6. Completarea fondurilor de documentare la unitățile locale

Căi de realizare:

- evaluarea situației reale privind fondurile de documentare la unitățile locale;
- alocarea de resurse financiare pentru acest obiectiv.

7. Adaptarea permanentă a învățământului profesional la nevoile curente precum și din perspectiva reintegrării europene

Căi de realizare:

- adaptarea periodică a programelor de învățământ profesional;
- dezbaterea practicii judiciare locale;
- antrenarea procurorilor în realizarea sintezelor de practică judiciară locală.

8. Îmbunătățirea comunicării organizaționale

Căi de realizare:

- vizite frecvente la unitățile din subordine, contactul permanent cu procurorii din subordine;
- participările la ședințele operative și de analiză a soluțiilor la unități;
- organizarea de ședințe operative bine pregătite, oportune;
- eliminarea analizelor și raportărilor inutile.

9. Întărirea capacității de management operativ

Căi de realizare:

- obiective în planul de muncă vizând acest obiectiv;
- analiză în legătură cu realizarea acestui obiectiv;
- formarea oportună a echipelor de intervenție operativă;
- îmbunătățire activității de supraveghere a actelor premergătoare;
- îmbunătățirea sistemului informațional;
- îmbunătățirea conlucrării cu structurile operative de ordine publică și de informații;
- antrenarea adecvată a procurorilor în activitatea operativă specifică.

10. Adaptarea activității manageriale către un management participativ

Căi de realizare:

- fundamentarea deciziilor de jos în sus prin consultarea directă a conducătorilor de unități subordonate și a procurorilor;
- crearea unui climat de muncă deschis, favorabil dezvoltării personalității angajaților (procurori și personal auxiliar) unității.

11. Îmbunătățirea nivelului de cunoaștere a modului de operare pe PC

Căi de realizare:

- realizarea unor module teoretico-aplicative atât pentru procurori cât și pentru personalul auxiliar în colaborare cu Universitatea „1 Decembrie 1918" din Alba Iulia.

12. Transparență în cheltuirea fondurilor alocate unității

Căi de realizare:

- prezentarea, periodică, a unei dări de seamă de managerul economic, în fața Adunării Generale a Procurorilor și nu numai Colegiului de Conducere;
- prezentarea exercițiului bugetar al unității în raportul de bilanț anual care va fi dat publicității.

13. Consolidarea capacității administrative a parchetelor

Căi de realizare:

- urmărirea și verificarea modului în care se realizează lucrările de reparații și reparații capitale la unitățile din jurisdicție;
- demersuri, cu implicarea autorităților locale, județene și centrale în vederea găsirii unei soluții pentru clarificarea situației juridice a sediului Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia;
- implicarea dinamică a managerilor economici ai tuturor unităților de parchet în scopul asigurării ritmicității în livrarea bunurilor materiale necesare activității.

14. Implementarea programului de informatizare în toate unitățile

Căi de realizare:

- executarea punctuală și la termen a procedurilor necesare pentru implementarea programului;
- implementarea aplicației ECRIS la unitățile județene și locale la termenele stabilite;

4. Termene și responsabilități. În vederea realizării obiectivelor este necesară stabilirea termenelor de executare și atribuțiile specifice fiecărui factor decizional.

Am considerat oportun să grupez termenele pe patru niveluri: permanent, termen scurt (șase luni), termen mediu (șase luni-un an) și termen lung (1-3 ani).

a. Obiective permanente

1. Îmbunătățirea activității de urmărire penală și supraveghere a cercetărilor organelor de poliție. Responsabili: procurorul general, primii procurori ai unităților județene și procurorii șefi ai secțiilor de urmărire penală și criminalistică.

2. Îmbunătățirea capacității de monitorizare a conduitei nedeontologice și, eventual, a corupției interne din partea procurorilor și a personalului auxiliar. Responsabili: procurorul general, procurorii generali adjuncți, primii procurori ai unităților județene și locale.

3. Îmbunătățirea comunicării organizaționale. Responsabil: procurorul general.

4. Întărirea capacității de management operativ. Responsabili: procurorul general, procurorii generali adjuncți, primii procurori ai unităților județene.

5. Adaptarea activității manageriale către un management participativ. Responsabil: procurorul general.

6. Reducerea procentului de hotărâri judecătorești nelegale și netemeinice. Responsabili: procurorul general, procurorul general adjunct desemnat cu responsabilități în domeniul judiciar, procurorul șef al secției judiciare din Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia.

b. Obiective pe termen lung

*1. Îmbunătățirea cooperării cu instituțiile angrenate în activitatea judiciară și de justiție: poliție, structuri de crimă organizată, structuri specializate în informații, instanțe***.** Responsabili: procurorul general, procurorii generali adjuncți, primii procurori ai unităților județene și locale.

2. Completarea fondurilor de documentare la unitățile locale. Responsabili: procurorul general, primii procurori ai unităților județene, managerii economici.

c. Obiective pe termen mediu

1. Pregătirea sau, după caz, adaptarea programelor de realizare a sarcinilor specifice. Responsabili: procurorul general și procurorii șefi de secție ai Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia.

2. Îmbunătățirea indicatorului referitor la cauzele rămase cu autori neidentificați, în cauze semnificative. Responsabili: procurorul general, primii procurori ai unităților județene și procurorii șefi ai secțiilor de urmărire penală.

3. Realizarea sintezelor de practică judiciară locală în materie penală și în legătură cu aplicarea Legii nr. 544/2001. Responsabili: procurorul general, procurorul general adjunct desemnat cu responsabilități în activitatea judiciară, procurorul șef al secției judiciare din cadrul Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia.

4. Îmbunătățirea activității de supravegherea urmăririi penale la unitățile din subordine. Responsabili: procurorul general, procurorul general adjunct desemnat cu responsabilități în activitatea de urmărire penală, primii procurori ai unităților județene și locale, procurorii șefi ai secțiilor de urmărire penală și criminalistică.

5. Implementarea programului de adaptare a sistemului informațional la exigențele unui management performant. Responsabili: procurorul general, primii procurori ai unităților județene și locale.

6. Îmbunătățirea nivelului de cunoaștere a modului de operare pe PC. Responsabili: procurorul general, primii procurori ai unităților județene, managerii economici.

7. Consolidarea capacității administrative a parchetelor. Responsabili: procurorul general, primii procurori ai unităților județene, managerii economici.

8. Transparență în cheltuirea fondurilor alocate unității. Responsabili: procurorul general, primii procurori ai unităților județene, managerii economici.

9. Pregătirea instituției pentru satisfacerea cerințelor de cooperare internațională prin sistemul EUROJUST. Responsabili: procurorul general, procurorii generali adjuncți

d. Obiective pe termen scurt

1. Îmbunătățirea sistemului de analiză a activității, de îndeplinire a obiectivelor și de realizare a programelor pe unități determinate de timp. Responsabili: procurorul general, procurorii generali adjuncți, procurorii șefi de secție ai Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia.

2. Verificarea modului în care sunt respectate normele legale în locurile de detenție preventivă. Responsabili: procurorul general, procurorul general adjunct desemnat responsabil în activitatea de urmărire penală, procurorul șef al secției de urmărire penală și criminalistică din Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia.

3. Îmbunătățirea activităților legate de modul în care procurorul apără drepturile și interesele minorilor, ale persoanelor puse sub interdicție și ale persoanelor dispărute. Responsabili: procurorul general, procurorul specializat în probleme ale minorilor din Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia.

4. Îmbunătățirea capacității de intervenție operativă a unităților în caz de apariție a unor evenimente speciale. Responsabili: procurorul general, procurorul general adjunct desemnat cu responsabilități în activitatea de urmărire penală.

5. Implementarea în activitatea procurorilor și a personalului auxiliar a dispozițiilor Legii nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate și H.G. nr. 585/2002 pentru aprobarea Standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România. Responsabili: procurorul general, procurorul general adjunct desemnat responsabil în activitatea de urmărire penală.

6 Perfecționarea activității Comisiei de monitorizare a îndeplinirii angajamentelor specifice în Planul de acțiune pentru implementarea Strategiei de reformă a sistemului judiciar (2005-2007). Responsabil: procurorul general.

7. Adaptarea exercițiului funcției de control și evaluare a activității secțiilor și serviciilor din cadrul unității și a parchetelor din subordine, în raport de noile reglementări. Responsabil: procurorul general.

8. Demersuri pentru completarea schemelor cu procurori și personal auxiliar; demersuri pentru consolidarea posturilor de conducere la unitățile din județul X și Y. Responsabil: procurorul general.

9. Îmbunătățirea managementului de relații publice. Responsabil: procurorul general.

10. Adaptarea permanentă a învățământului profesional la nevoile curente precum și din perspectiva reintegrării europene. Responsabili:

procurorul general și procurorul desemnat pentru coordonarea activităților de învățământ profesional.

11. Implementarea programului de informatizare în toate unitățile. Responsabil: procuror general.

VI. Concluzii

Proiectul vrea să răspundă exigențelor perioadei pentru care a fost elaborat; am dorit să realizeze o continuitate în activitatea managerială și să conserv o tradiție de management actual și eficient la nivelul Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia.

Există premise favorabile pentru reușita lui chiar dacă societatea, economic și instituțional este într-o continuă și rapidă transformare; proiectul este conceput suficient de flexibil putând fi ușor adaptat.

Proiectul evidențiază faptul că din perspectiva managementului realizat de procurorul general dificultățile provin din posibilitățile limitate pe care le are conducătorul ca să-și motiveze personalul subordonat și din complexitatea greu de abordat a managementului operativ.

Am propus orientarea spre un management participativ subliniind rolul însemnat al conducătorului de unitate de a cristaliza colective funcționale care să se suprapună peste subsistemele conduse; am insistat asupra rolului sistemului informațional, asupra metodelor de analiză precum și asupra organizării procesuale bazată pe cunoașterea personalității procurorului din subordine.

Am fixat obiectivele punctual pe sarcinile ce trebuie îndeplinite de Ministerul Public și, mai ales, pe procesele de organizare în evoluția lor logică. Fără să nesocotesc principiul legalității am afirmat fără echivoc poziția activă a procurorului ca subiect al raporturilor operative, îmbinând fundamentat principiile și stabilind că procurorul trebuie să valorifice în condiții legitime toate oportunitățile care duc la reducerea fenomenului infracțional.

Realizarea obiectivelor are ca scop satisfacerea intereselor societății al cărei reprezentant este procurorul precum și ale cetățeanului căruia i se respectă drepturile și libertățile fundamentale.

Capitolul VI
Administrarea eficientă a instanțelor: un imperativ judiciar şi social

Jurist **Raluca Alexandra Prună***

1. Introducere

Statul de drept se întemeiază pe sistemul judiciar, ca element central al garantării predictibilității sociale și a unei așezări sociale structurate, guvernate de lege. Pentru acest motiv, echilibrul dintre structurile sociale și dinamica acestora și structurile judiciare este esențial.

Sistemele judiciare trebuie să se adapteze astăzi unei lumi dinamice, a cărei tehnologie progresează rapid, în care piața de capital este tot mai mult una virtuală, iar majoritatea tranzacțiilor se pot face *on-line*, tipologia cauzelor deferite instanțelor este tot mai complexă, numărul de cauze este în continuă creștere, iar serviciul judiciar este perceput tot mai mult ca un serviciu public supus permanent unei presiuni pentru a performa rapid și eficient spre satisfacția utilizatorului.

În plus, democratizarea fără precedent a unei părți considerabile a lumii și deschiderea multor societăți către principiile democrației și a pieței libere contribuie la sporirea și specializarea tot mai mare a dreptului substanțial, la necesitatea de a reglementa situații și relații juridice care să reflecte dinamismul forțelor politice și economice transnaționale și, mai ales, globalizarea. Repercusiunea directă a tuturor acestor factori asupra sistemelor judiciare constă, fără îndoială, nu numai într-o diversificare a cauzelor deferite instanțelor, dar mai ales într-o creștere considerabilă a numărului acestora.

Justițiabilii și profesioniștii dreptului se plâng deopotrivă de durata excesivă a procedurilor judiciare, de faptul că acestea sunt tot mai

* Raluca Alexandra Prună este jurist în cadrul Comisiei Europene.

costisitoare și adesea discutabile sub aspect calitativ, precum și de hotărâri care pot fi cu greu puse în executare[1]. Se poate spune ca justiția suferă de coduri demodate, de lipsa personalului calificat, slaba administrare și evidența deficitară a dosarelor și actelor procedurale, precum și de resurse financiare și umane insuficiente.

Altfel spus, sistemele judiciare au rămas în urma dezvoltării tehnologice, având resurse materiale insuficiente și proceduri învechite, care nu mai răspund în mod eficient dinamismului societăților pe care le servesc.

Instrumentele sistemelor judiciare au rămas, în mare măsură, demodate și anacronice. Datorită volumului mare de dosare, judecătorii reclamă la rândul lor mai multe resurse pentru managementul instanțelor si al dosarelor, mai multă autoritate disciplinară asupra modului de desfășurare al proceselor, compensații mai bune și o mai mare protecție în fața încercărilor de influențare și interferență din partea celorlalte puteri în stat[2].

Toate aceste tendințe au generat prea multe dispute juridice pentru ca instanțele să le poată rezolva în moduri tradiționale. Stocul tot mai mare de dosare (*backlog*) reduce timpul judiciar alocat fiecărei cauze, generând durate mari ale procedurilor și dezbateri ample asupra chestiunilor juridice deferite instanțelor. Efectele asupra instanțelor și combaterea cauzelor nu mai pot constitui exclusiv o preocupare la nivelul intern al fiecărui stat, ci trebuie să devină o preocupare la nivel global, dat fiind că globalizarea schimburilor comerciale are un rol important în configurarea litigiilor care ajung în fața instanțelor în diverse state.

Sondajele realizate în sisteme de *common law* și în sisteme de drept continental, au relevat o tipologie similară a problemelor cu care se confruntă sistemele judiciare: interesele economice ale profesiilor juridice, în special ale avocaților, care generează un acces la justiție costisitor și de durată[3]; un control insuficient al judiciarului asupra

[1] A se vedea concluziile rapoartelor de evaluare a sistemelor judiciare 2004 și 2006 elaborate sub îndrumarea Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției (CEPEJ - *European Commission for the Efficiency of Justice*), disponibilă la http://www.coe.int/t/dg1/legalcooperation/cepej/evaluation.

[2] Ibidem.

[3] În realitate, în vreme ce costurile ridicate ale litigiilor constituie o problemă mai curând pentru sistemele de *common law*, în care avocații sunt plătiți cu ora, costul unui proces depășind de multe ori valoarea litigiului, durata excesivă a procedurilor este mai degrabă problema sistemelor de drept continental. Cele

desfășurării litigiilor, prin stabilirea regulilor jocului în instanțe și a unui anumit control asupra avocaților și părților; o distribuție a resurselor alocare soluționării unui litigiu deopotrivă proporțională cu interesele implicate în litigiu și justă prin raport cu alte litigii[1].

Pentru societățile în tranziție, situația este și mai complicată. Pe lângă problemele generate de o lume globalizată, sistemele judiciare ale acestor societăți se confruntă și cu probleme cronice proprii unor astfel de societăți.

Astfel, Centrul Național pentru Instanțe[2], care a dezvoltat numeroase proiecte în afara S.U.A., în țări în tranziție din Europa sau America Latină, a căror temă centrală administrarea eficientă și eficace a activității instanțelor, a constatat că acelor sisteme judiciare le lipsesc elemente esențiale care să le garanteze calitatea și eficiența unui serviciu public. Sistemele centrale în acele țări se confruntă cu probleme cum ar fi independența, răspunderea, integritatea, un sistem de administrare eficient și funcțional și, poate cel mai important, calitatea în actul ultim al acestui serviciu public: hotărârile judecătorești. Motivele pentru această stare de fapt sunt variate, de la faptul că politica a invadat uneori sistemele judiciare, la competența teritorială și materială considerabile a unor instanțe, în detrimentul calității actului de justiție. Mai mult, s-a constatat că judecătorii sunt lipsiți, cel mai adesea, de orice pregătire în tehnici de administrare, în condițiile în care trebuie să facă față unui număr mereu în creștere de dosare, fiind în același timp reticenți să delege din autoritatea administrativă.

Volumul excesiv de dosare și backlog-ul se explică nu numai prin creșterea numărului de cauze și a dinamismului în apelarea la serviciul public judiciar, ci și prin lipsuri procedurale, prin insuficienta pregătire

---

două criterii funcționează însă interdependent, cel puțin în sensul că o durată mare generează creșterea proporțională a costurilor.

[1] Zuckerman, *Civil Justice in Crisis: Comparative Perspective of Civil Procedures*, p. 12. Concluziile sunt o preluare a constatărilor Raportului Woolf privind accesul la justiție, din 1996. Pentru mai multe detalii privind raportul Woolf, a se vedea *infra* II.

[2] *National Center for State Courts* a fost creat, în anul 1970, la inițiativa Președintelui Curții Supreme a S.U.A., *Chief Justice* Warren Burger, în replica centrului similar federal, fiind foarte activ în anii 70 în promovarea și dezvoltarea administrării instanțelor. Pentru mai multe detalii, a se consulta adresahttp://www.ncsconline.org.

juridică sau prin lipsa unui sistem activ de administrare a dosarelor, care a generat sarcini administrative excesive pentru judecători.

O situație similară exista în S.U.A. la începutul anilor 50, înainte de începerea reformării sistemului de justiție american, fiind necesare aproape patru decenii pentru a genera un model în care integrarea culturii profesionale a judecătorilor și a culturii de administrare a administratorilor de instanțe să devină baza pentru dezvoltarea unui model de conducere interdependent în instanțe, care să combine cele două tipuri de cunoaștere diferite, dar complementare[1].

Soluția pentru multe dintre aceste obstacole, care fac ca problemele sistemelor judiciare să devină cronice, în considerarea pionieratului american în această materie, poate consta dintr-o mai bună administrare a instanțelor, prin intermediul unui sistem de administrare zilnică a dosarelor, și creșterea independentei judiciare prin stabilirea unei autonomii procedurale și bugetare. Ambele aspecte depind de un leadership judiciar puternic și de un sprijin administrativ profesionist. Așteptările publice cu privire la reforma judiciară, confirmate de recomandări ale Consiliului Europei[2], sunt ca judecătorii să se ocupe cu întâietate de chestiuni judiciare, nu extrajudiciare. Uneori acest lucru poate fi realizat prin instituirea unei poziții de judecător administrativ, care ia decizii de management în numele altor judecători. Un judecător administrativ poate deveni și mai eficient, dacă instanța are un administrator de instanță, cu o pregătire temeinică în management. Potrivit acestui model, răspunderea administrativă ultimă aparține judecătorului administrativ care deleagă autoritatea unui administrator de instanță profesionist. Judecătorul administrativ și administratorul de instanță trebuie să conlucreze în echipă, pentru o administrare profesionistă în cadrul instanțelor care consolidează independența judiciară[3].

Reformele sistemelor judiciare au survenit în două domenii principale: unificarea funcțiilor administrative și stabilirea unui sistem de administrare eficace prin intermediul administratorilor de instanțe sau a unei echipe mixte constituite din judecători și administratori.

---

[1] R.W. Tobin, *Creating the Judicial Branch: the Unfinished Reform, National Center for State Courts*, 1999, p. 14.

[2] A se vedea http://www.coe.int/t/dg1/legalcooperation/default_EN.asp, în special Recomandarea Comitetului de miniștri R (86) 12.

[3] R.W. Tobin, op. cit., p. 23.

Elementele cheie ale unificării administrative includ, în principal, stabilirea de norme administrative în instanțe, crearea unor proceduri uniforme în cadrul instanțelor, centralizarea politicii administrative la nivelul celei mai înalte instanțe, consolidarea rolului judecătorilor administrativi din instanțele de fond, crearea de reforme bugetare care să permită creșterea de resurse pentru instanțe, eliminarea diferențelor dintre instanțe și a oricărei dependențe de factorul politic local, precum și simplificarea procedurilor din instanțe.

În ceea ce privește stabilirea unui sistem de administrare eficace, s-au detașat două modele: unul european de orientare către o administrare independentă și profesionistă a instanțelor, iar altul american de dezvoltare a conceptului de echipă judecător - administrator, responsabilă pentru administrarea instanțelor.

2. Administrarea instanțelor. Pionieratul american

Până de curând, problemele amintite mai sus ca afectând eficiența sistemelor judiciare în societățile în tranziție, afectau și justiția americană. Instanțele americane aveau în anii 60 dificultăți în identificarea unei abordări corecte a administrării justiției. În ultimele cinci decenii, funcționalitatea sistemului judiciar american a fost subminată de volumul mare de cauze, de costul ridicat al procedurilor judiciare, precum și de presiunea publică și guvernamentală pentru a accepta existența acestor probleme și a iniția reforme interne care să identifice soluții. Astfel, au fost instituite modificări procedurale care au făcut ca administrarea dosarelor (*case management*) să devină o componentă necesară a unei bune administrări a instanțelor, civile într-o primă etapă.

Cronologia principalelor modificări procedurale în S.U.A. cuprinde, în primul rând, definirea obiectivelor administrării dosarelor și a elementelor acesteia.

Pe de altă parte, trebuie remarcat că resursele judiciare nu au ținut pasul nici în S.U.A. cu creșterea volumului de cauze. Nu există suficienți judecători și nici suficiente resurse pentru o funcționare optimă a instanțelor. Rezultatul este o blocare a instanțelor și o durată excesivă a procedurilor judiciare, care conduce la costuri excesive pentru justițiabil. Preocuparea comunității juridice și a publicului a condus la identificarea de soluții pentru a elimina costurile mari și durata excesivă în procesele civile.

În instanțele federale, răspunsul dominant a recomandat o abordare dublă: pe de o parte crearea și extinderea unui sistem mai puțin costisitor, alternativ de soluționare a litigiilor, cum ar fi medierea sau arbitrajul și, pe de altă parte, o administrare judiciară activă a fiecărei cauze civile.

De-a lungul acestui proces, judecătorul a trecut de la un rol pasiv la unul activ, de administrator, în efortul de a face ca administrarea dosarelor instanțelor să fie mai eficientă. Această tranziție a fost dublată de modificări legislative. Prevalându-se de autoritatea sa judiciară, sistemul judiciar federal a modificat în 1983 Normele de Procedură Federale, în sensul că autoritatea judiciară poate interveni din timp, în etape premergătoare procesului propriu zis, în cauzele civile și că se recunoaște autoritatea judecătorilor de a cere justițiabililor și avocaților să participe la reuniuni premergătoare judecății, la administrarea cauzei și la stabilirea unui calendar al cauzei, inclusiv la stabilirea unei date ferme pentru judecată[1].

În plus, Congresul S.U.A. a adoptat, în 1990, Legea privind Reforma justiției civile[2], care obligă fiecare instanță de district americană să conlucreze cu grupuri de avocați la dezvoltarea și punerea în aplicare a unui „plan privind reducerea costurilor și duratei justiției civile". Legea impune instanțelor să stabilească un program de administrare a dosarelor, care să includă „un control din timp și continuu a etapelor premergătoare procesului, exercitat de un agent judiciar[3]". În 1998 este adoptată Legea privind metodele alternative de soluționare a litigiilor, care mandatează instanțele de district americane să ofere servicii alternative de soluționare a litigiilor.

În ultimii 30 de ani, volumul cauzelor civile în instanțele federale ale S.U.A. a crescut dramatic, numărul de cauze înregistrate fiind triplu față de numărul de la începutul anilor 70. În plus, cauzele civile au devenit tot mai complexe, cu tot mai multe părți implicate și cu o problematică juridică tot mai complexă. Creșterea explozivă a numărului de litigii civile se datorează creșterii populației, a adoptării unei legislații federale noi care conferă mai multe drepturi și căi de reparație, extinderea fără

[1] A se vedea *Normele federale de procedură civilă* (FRCP - *Federal Rules of Civil Procedure*), norma 16, accesibile la http://judiciary.house.gov/media/pdfs/printers/109th/civil2005.pdf. A se vedea și Anexa 1 a acestei lucrări.

[2] Accesibilă la http://judiciary.house.gov/legislation.

[3] Prin expresia *judicial officer* se desemnează nu numai magistrații, dar și funcționarii din sistemul judiciar care au atribuții administrative.

precedent a oportunităților de afaceri și comerciale, o așteptare publică tot mai mare ca instanțele să identifice soluții pentru o varietate de probleme sociale, precum și creșterea numărului de avocați.

Cu toate că s-a suplimentat numărul de judecători și de instanțe, creșterea resurselor judiciare este modestă prin raportare la creșterea volumului de cauze.

Astăzi, practica administrării judiciare a dosarelor s-a extins la majoritatea instanțelor americane. Judecătorii americani sunt implicați activ în administrarea dosarelor, de la momentul depunerii acțiunii până la judecata propriu zisă, în scopul obținerii unei „determinări drepte, rapide și necostisitoare a fiecărei acțiuni"[1].

Administrarea dosarelor reprezintă, prin urmare, procesul prin care instanțele își îndeplinesc prima funcție, respectiv de a administra dosarele de la înregistrarea acțiunii până la pronunțarea unei hotărâri. Acest proces presupune toate etapele premergătoare judecății, judecata în sine, dar și etape de executare, pentru a garanta efectivitatea întregului proces și punerea în executare a hotărârii judecătorești. Administrarea dosarelor trebuie să garanteze că fiecare justițiabil se bucură egalitate de protecție și procedurală. Prin urmare, se poate spune că administrarea dosarelor reprezintă nucleul administrării judiciare.

Elaborarea unei politici de administrare a dosarelor trebuie să țină seama de factori diverși, cum ar fi caracteristicile fiecărui sistem juridic, dar și de cultura juridică și socială specifică fiecărei țări. Cu toate acestea, pot fi identificate principii care cu aplicabilitate generală, printre care pot fi menționate următoarele:

- Eliminarea sau reducerea întârzierilor prin scurtarea perioadei dintre înregistrarea inițială a unei acțiuni și decizia finală cu privire la dosarul în cauză.
- Reducerea cheltuielilor judiciare considerabile prin conlucrarea cu avocatul, în vederea reducerii numărului de acte procedurale și a prezentării succinte în cadrul judecății.
- Hotărârea dreaptă, rapidă și eficientă a cauzelor prin programarea unor termene scurte și ferme și prin încurajarea luării în considerație a metodelor alternative de soluționare a conflictelor.
- Predictibilitatea actului de justiție pentru judecători, avocați și părți.

[1] A se vedea *Normele federale de procedură civilă* (*Federal Rules of Civil Procedure*), norma 1, care pot fi accesate la http://judiciary.house.gov/media/pdfs/printers/109th/civil2005.pdf.

- Menținerea și dezvoltarea încrederii publice în actul de justiție.
- Menținerea unui nivel adecvat de informații cu privire la actele procedurale și hotărârea fiecărei cauze, în vederea evaluării impactului modificărilor legislative și de procedură în cadrul instanțelor.[1]

După evaluarea stării de fapt din instanțele *district* americane și identificarea elementelor care generau blocaje la nivelul instanțelor, Normele federale de procedură civilă au stabilit etape clare care să țină seama de anumite elemente ale administrării dosarelor în instanțe, astfel cum au fost constatate în timpul evaluărilor:

- Fiecare cauză este distribuită unui judecător individual, pe întreaga durată a procedurii, de la depunerea acțiunii la pronunțarea hotărârii. Acest lucru permite judecătorului să se familiarizeze cu faptele și chestiunile de drept din cauza respectivă, precum și concentrarea răspunderii asupra judecătorului individual în cauză.
- Implicarea judiciară din timp în fiecare cauză alertează avocații și părțile despre intenția judecătorului de a administra și a orienta în mod activ litigiul.
- Avocații și părțile fără reprezentare legală pot participa la reuniunile cu judecătorul, pentru a elabora un calendar și un plan al cauzei. Acest lucru creează un mediu de cooperare și oferă posibilitatea pentru părți de a-și clarifica interesul și poziția.
- Termenele clare, stabilite în cauză, limitează timpul pentru diferite sarcini legate de litigiu. Acest lucru ajută la menținerea controlului și contribuie la obținerea mai rapidă a hotărârii.
- Identificarea și clarificarea din timp a faptelor și problemelor de drept implicate limitează litigiul la acele chestiuni și dispune prin acord sau înțelegere asupra altor eventuale probleme.
- Avocații obțin cea mai mare parte din probe prin cercetări (colectarea de informații prin solicitarea de documente, depoziții de martori etc.).
- Eforturile continue de a soluționa litigiul prin reuniuni organizate de judecător sau prin folosirea metodelor alternative de soluționare a litigiilor (mediere) sunt încurajate de-a lungul întregului proces. Aceste înțelegeri pot fi voluntare sau impuse de instanță. Deși aceste înțelegeri nu pot reduce în mod semnificativ numărul de cauze în care se ajunge la judecată în fața instanței, multe dintre cauze sunt soluționate în afara procedurii contradictorii. Acest lucru contribuie atât la reducerea

[1] Infante, *Judicial Case Management in the Federal Trial Courts of the United States of America*, p. 3-5.

costurilor pentru părți, cât și la reducerea timpului judiciar dedicat cauzei respective.

- Autoritatea judiciară are competența de a impune sancțiuni în cazul încălcării hotărârilor cu caracter administrativ joacă un rol important în succesul acestor proceduri.
- Judecata ca proces continuu (respectiv prezentarea continuă de probe, uneori zilnic, până când procesul se încheie) este tradițională în S.U.A., iar unii autori consideră că exact acest lucru motivează ajungerea la înțelegeri prealabile judecății contradictorii propriu zise.
- Planificarea și pregătirea temeinică pentru judecată, în cauze în care se ajunge la procedura contradictorie, ajută la organizarea procesului și elimină risipa de resurse și timp pentru părți, instanțe și jurați.
- Un sistem complex de administrare a informației în fiecare dosar permite ca judecătorul să aibă la dispoziție informația necesară pentru a putea menține o planificare organizată și predictibilă a calendarului litigiului în cauză.[1]

În plus, Normele federale de procedură civilă stabilesc modul în care se organizează reuniunile premergătoare judecatei propriu zise, cu participarea judecătorului căruia i s-a alocat dosarul, a avocaților și părților care nu au reprezentant legal[2].

Conceptul de bază pentru administrarea dosarelor în instanță este acela de implicare din timp a factorului judiciar în identificarea principalelor fapte și chestiuni de drept în litigiu între părți, conlucrarea cu acestea și cu reprezentanții lor legali, pentru a elabora un plan și a administra procedurile, astfel încât să se obțină o hotărâre cât mai curând cu putință și cât mai puțin costisitoare. Procedura actuală în instanțele americane prevede ca în termen de 120 de zile de la depunerea acțiunii să fie stabilită prima reuniune de administrare a dosarului, cu judecătorul desemnat în cauza respectivă[3].

În pregătirea reuniunii, avocații părților sunt obligați să se întâlnească pentru a discuta natura și temeiul pretențiilor lor, precum și mijloacele de apărare și perspectivele de a ajunge la o înțelegere sau o

[1] A se vedea *Normele federale de procedură civilă* (*Federal Rules of Civil Procedure*), *Rule 16 - Pretrial conferences. Scheduling. Management*, accesibilă la http://judiciary.house.gov/media/pdfs/printers/109th/civil2005.pdf, p. 20, normă citată și de Infante, op. cit. p. 5-6.

[2] Ibidem.

[3] Ibidem.

soluționare a litigiului. Avocaților li se cere prin lege să facă schimb de informații relevante cu privire la pretenții și apărări, cum ar fi numele martorilor, mijloacele de probă și estimarea prejudiciilor; să elaboreze un plan pentru comunicări viitoare referitoare la mijloacele de probă avute în vedere; să discute metode alternative de soluționare a litigiilor care pot fi utile soluționării extrajudiciare a cauzei; să discute datele cu privire la procedurile viitoare, inclusiv cele judiciare[1].

După reuniune, avocații trebuie să redacteze un raport de administrare a cauzei, înainte de reuniunea cu judecătorul desemnat[2]. În fine, la reuniunea de administrare a cauzei, judecătorul poate impune termene stricte care limitează timpul în care părțile pot să își modifice cererile și să adauge alte părți, să comunice acte cerute de lege, să facă investigații și acte procedurale premergătoare judecății în contradictoriu. La reuniune sunt stabilite, de asemenea, datele pentru reuniunea ultimă înainte de etapa judiciară propriu zisă și a contradictorialității, precum și o dată pentru începerea procedurii contradictorii în fața judecătorului.

Unul dintre obiectivele procesului de administrare a cauzei este de a structura procedurile premergătoare judecății într-o cauză dată, astfel încât părțile să își poată evalua corect pretențiile și apărările și, eventual, să ajungă la o înțelegere. În cazurile în care o astfel de înțelegere nu este posibilă, instanța poate face uz de alte tehnici de administrare pentru a elimina chestiunile de temporizare și a orienta cauza către o procedură judiciară care să se întemeieze exclusiv pe chestiuni de fapte materiale.

Utilizarea instrumentelor de administrare a dosarelor sunt concepute pentru a răspunde cauzelor individuale, ținând seama de gradul lor de complexitate. Cele mai importante tehnici utilizate de instanțele federale sunt: orientarea către soluții alternative de soluționare a litigiului, cum ar fi medierea sau arbitrajul; obligarea la dezvăluirea informațiilor cu privire la chestiuni de fapt; invitare a părților la folosirea de concluzii scrise, în vederea eliminării sau reducerii disputelor cu privire la faptele deduse judecății; impunerea unor limite cu privire la numărul martorilor, astfel încât să se reducă costurile; determinarea ordinii în care sunt prezentate chestiunile de fapt și de drept în cursul judecății; obligarea părților de a ajunge la un acord cu privire la chestiunile care sunt accep-

[1] Idem, p. 21.

[2] Idem, p. 20 și 37. A se vedea și Anexa 2 la acest capitol pentru un model de formular utilizat în instanțele de district americane.

tate de ambele părți, precum și la prezentarea probelor; reunirea mai multor cauze similare pentru etapele premergătoare judecății; programarea mai multor reuniuni periodice de administrare a cauzei în etapele premergătoare judecății.

Pentru a permite instanțelor să pună în executare deciziile de administrare a dosarelor, normele federale împuternicesc judecătorul să impună sancțiuni sau penalități pentru nerespectarea obligațiilor care incumbă din etape procedurale premergătoare judecății, ca parte a administrării dosarului. Sancțiunile pot include: o hotărâre prin care i se refuză părții care și-a încălcat obligațiile să prezinte sau să opună anumite pretenții (decădere din drepturi procedurale); o hotărâre care suspendă actele de procedură până când partea în culpă nu își îndeplinește obligațiile; o hotărâre care obligă partea în culpă să plătească anumite costuri generate de conduita sa, inclusiv onorariul avocatului.[1]

În afara modificărilor la nivel legislativ, la nivelul instanțelor americane s-a dezvoltat un concept instituțional dominant, acela de echipă între președintele de instanță și administratorul instanței[2]. Cele mai multe dintre instanțele americane au acceptat acest model ca pe un standard, prezentat de Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor (NACM)[3]. NACM a prezentat un ghid care descrie modul de constituire a acestei echipe mixte și relațiile din cadrul acestei echipe[4]. Conceptele centrale ale acestui model sunt *profesionismul* administratorului de instanță[5] și *echipa de administrare judiciară*, care permite

[1] Idem, p. 22.

[2] Modelul a fost propus inițial de K.E. Scott, *The Judicial Executive: Toward Greater Congruence in an Emerging Profession*, 7 JUST. SYS. J, nr. 1, p. 52 (1982), și dezvoltat ulterior.

[3] *National Association for Court Management* a fost creată în 1965, în același an cu *National Association of Trial Court Administrators*, ambele fiind asociații profesionale ale administratorilor de instanță. În 1985, cele două asociații fuzionează, sub denumirea *National Association for Court Management* (NACM).

[4] Ghidul este disponibil la adresa http://www.nacmnet.org.

[5] La începutul anilor 70, administratorul de instanță urma timp de 5 ani cursuri specializate în cadrul unei instanțe federale americane, a Centrului Național pentru Instanțe (*National Center for State Courts*) sau ale Colegiului Judiciar Național (*National Judicial College*). În anul 1970, la inițiativa Președintelui Curții Supreme a S.U.A., *Chief Justice* Warren Burger, fost creat un Institut pentru Administrarea Instanțelor (*Institute for Court Management*) care a preluat, în timp, pregătirea profesională a administratorilor de instanță americane.

judecătorului și administratorului să lucreze împreună, cu menținerea palierelor de răspundere aferente fiecărui partener.

Succesul american în privința administrării eficiente a instanțelor este rezultatul unui proces continuu, care a permis apariția unei profesii distincte, a administratorului de instanță. Această profesie are, în cadrul instanțelor, competențe specifice, aflate sub permanentă evaluare. Ariile de competență ale administratorului de instanță, rezumate de Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor (*National Association for Court Management*), într-un ghid care definește profesia, sunt următoarele: administrarea circuitului dosarelor; resurse, buget și finanțe; planificare strategică; leadership; managementul resurselor umane; managementul tehnologiei informațiilor; educație, pregătire profesională și dezvoltarea carierei; comunicarea între instanțe și componente esențiale[1].

Esențial pentru modelul american de echipă judecător-administrator de instanță se întemeiază pe presupoziții fundamentale, cum ar fi o viziune comună privind administrarea instanței, o delimitare clară a rolurilor și competențelor, un acces nelimitat între parteneri, o comunicare neîntreruptă și încredere reciprocă.

Cele mai multe funcții administrative pot fi delegate administratorului de instanță, cu excepția celor care afectează în mod direct pe judecători, cum ar fi deciziile privind alocarea dosarelor în instanță, determinarea locurilor vacante sau disciplina judiciară în cadrul instanței. Chiar dacă din motive de eficiență și aceste funcții pot fi delegate către administratorul de instanță, acestea trebuie exercitate în numele judecătorului administrativ. Acesta din urmă trebuie să fie în contact permanent cu judecătorii din alte instanțe, care exercită competențe similare.

Cadrul instituțional și uneori chiar și cel legal local[2] diferă în instanțele americane. Important este însă faptul că, indiferent de acest cadru, autoritatea administratorului de instanță depinde, în mare măsura de gradul, în care autoritatea administrativă judiciară (judecătorul admi-

[1] Ghidul este accesibil la adresa de web a *National Association for Court Management* http://www.nacmnet.org/CCCG/cccg_homepage.htm.

[2] În unele instanțe americane, în afară de cadrul legislativ legal la nivel de stat sau la nivel federal, există norme locale care pot stabili limitele autorității administratorului de instanță, care poate pune în aplicare toate deciziile de administrare a instanței, după cum poate fi și purtătorul de cuvânt al acesteia. Un astfel de model funcționează în instanțele din Oregon, de exemplu - pentru rolul considerabil al administratorului de instanță în statul Oregon, a se vedea http://www.ojd.state.or.us/osca.

nistrativ sau chiar colegiile de judecători administrativi în instanțele districtuale sau federale mari) îi permite administratorului să execute politicile interne ale instanţei sau să aibă inițiative în propunerea de astfel de politici. Agenda administrativă a instanței și frecvența întâlnirilor dintre autoritatea administrativă judiciară și administratorul de instanță definesc limitele autorității administratorului de instanță, care poate varia de la un rol static în instanțele mai mici sau în care rolul administratorului de instanță este redus, la un model de management puternic în care delegarea administrativă către administratorul de instanță este delegat în mare măsură, pană la modelul – oarecum ideal – de parteneriat executiv, în care administratorul de instanță este implicat in inițiativele administrative ale instanței pentru o organizare internă mai eficientă.

Deși acest model este uneori criticat, mai ales pentru că administratorii de instanțe americani ar fi obținut, de-a lungul timpului, competențe din ce în ce mai mari în detrimentul judecătorului și al justițiabilului, eficiența acestuia reflectată de statistici[1] arată că critica este puțin susținută. Prima grijă a administratorilor de instanțe în modelul american este să degreveze judecătorul de sarcini non-judiciare. Și din acest punct de vedere, administratorii de instanțe au fost alteori criticați pentru că ar da întâietate interesului judecătorului față de interesul părților, al avocaților și al altor factori instituționali sau privați cu interes direct.

Încercările de exportare a acestui model în societăți în tranziție din Europa și America Latină au evidențiat dilemele judecătorului administrativ, existent *in nuce* în multe sisteme europene[2], care trebuie să îmbine calitățile și competențele unui administrator profesional și eficient, care este uneori în situația de a lua decizii cu caracter administrativ în privința bunei organizări a instanței, cu cele calitățile și competențele tipice unui judecător. Un rol central în eficienta funcționare a echipelor mixte este recunoașterea rolului și funcției judecătorului administrativ care presupune un control al acestuia asupra activității administratorului de instanță, precum și o separare clară a rolurilor

[1] Pentru accesul la statistici federale și locale, a se vedea http://www.findlaw/statistics.

[2] În anume țări europene care pot fi clasificate în cadrul modelului "sudic", cum ar fi Italia, Franța, inclusiv în România, președintele de instanță are importante atribuții administrative, inclusiv de stabilire a modului de atribuire al dosarelor în cadrul instanței.

în sensul că judecătorul administrativ este cel care ține legătura cu colegii judecători, în vreme ce administratorul de instanță se ocupă exclusiv de chestiuni administrative în care i se recunoaște competența specifică.

În ce privește modelul american, se poate constata că anumite abordarea anumitor chestiuni rămâne deschisă, conferind posibilitatea ca alte state să își poată defini propriul sistem de administrare a dosarelor, în funcție de propriile norme culturale și tradiții juridice.

Practica unei administrări active a dosarelor, combinată cu utilizarea programelor privind metode alternative de soluționare a litigiilor a redus, în instanțele federale americane, considerabil costurile excesive ale litigiilor și durata îndelungată până la obținerea unei hotărâri. Aproximativ 95% din cauze se soluționează fără a se mai ajunge la judecata propriu zisă, din care numai o mică parte sunt respinse în temeiul Normelor federale de procedură civilă, cele mai multe fiind soluționate prin înțelegerea părților, în cadrul procesului de administrare a dosarului/cauzei de care s-a vorbit mai sus.

Administrarea eficientă a dosarelor, adaptată fiecărei cerințelor și complexității fiecărei cauze, permite părților să își evalueze poziția într-un termen scurt și cu costuri mai mici. Durata medie dintre momentul depunerii acțiunii până la obținerea unei hotărâri, în cele mai multe instanțe de district și federale, este de șapte luni[1]. Se poate afirma că în lipsa unei astfel de abordări active de administrare a dosarelor, instanțele s-ar afla în imposibilitatea de a soluționa cauzele civile în mod just, eficient și cu costuri mici.

3. Tendințe europene de reformare şi administrare a instanțelor

În ultimii ani, se poate spune că instanțele europene oscilează între două modele de administrare judiciară: un sistem nordic, semi-independent care interpune de cele mai multe ori un consiliu judiciar între judecători și administratori, la nivelul instanțelor sau în afara acestora[2], și un sistem sudic în care aproape toată autoritatea administrativă asupra instanțelor aparține ministerului justiției[3].

[1] Pentru statistici, a se vedea http://www.findlaw/statistics.

[2] Este vorba în primul rând de țările scandinave, de Olanda și Germania.

[3] Italia și Franța, dar și unele noi state membre ale UE, printre care și România.

Dihotomia nord-sud este într-o oarecare măsură forțată, de vreme ce și sistemul sudic cunoaște consilii judiciare, instituite de cele mai multe ori în temeiul unor prevederi constituționale. Diferența care sprijină însă dihotomia constă în rolul acestor consilii, care în sistemul sudic se limitează la „garantarea independenței judiciare", un obiectiv aparent extrem de generos, dar lipsit de eficiență prin generalitatea sa dublată de lipsa mijloacelor efective de a garanta o astfel de independență. Lipsa de competență în privința alocării resurselor în cadrul instanțelor și dependența de o altă putere în stat, executivul, care prin intermediul ministerelor justiției asigură „administrarea" justiției, în special prin alocarea de resurse și prin competența exclusivă în materia bugetară, fac ca aceste consilii să fie private de mijloacele prin care își pot îndeplini rolul de garant al independenței judiciare.

Pe de altă parte, simplul transferul de competențe administrative de la ministerele de justiție către consilii judiciare nemature, lipsite de personal specializat care să poată prelua competențe specifice bugetare sau de resurse umane și de administrare a instanțelor și care suplimentează această lipsă prin detașări ale magistraților din instanțe în structurile administrative ale acestor consilii nu constituie o soluție către o mai mare independență judiciară, ci dimpotrivă.

Sub presiunea problemelor cu care instanțele europene se confruntă, s-a constatat o tendință de instituire a unor autorități administrative centrale pentru instanțe, care funcționează uneori sub autoritatea unor consilii judiciare, și care au o autoritate independentă de controlul puterii executive sau legislative, preluând administrarea și bugetul instanțelor și a sistemului judiciar de la ministerele justiției. Primele state care au trecut la această paradigmă a unor sunt autorități administrative centrale pentru instanțe sunt Suedia (1975), urmate la ani buni de Irlanda (1998), Danemarca (1999) și Olanda (2002).

Astfel, în Suedia Consiliul pentru sistemul judiciar, *Dolmstlosverket*, a fost conceput ca o entitate administrativă independentă, condusă de un director general asistat de un consiliu constituit din 4 judecători, 2 membrii ai Parlamentului, 1 avocat și 2 reprezentați ai sindicatelor. Relevant pentru acest articol este faptul că *Dolmstlosverket*-ul suedez a primit competențe administrative, legate de pregătirea propunerii de buget, executarea bugetului sistemului judiciar, inclusiv prin atribuirea bugetului național la nivelul instanțelor, precum și de administrare a instanțelor și informatizare, putând fi considerat pionierul european în

materie de administrare a instanțelor, în mod independent de executiv, prin ministerul de justiție.

Existența unui consiliu judiciar nu garantează, în sine, eficiența funcționării sistemului judiciar și calitatea actului de justiție. De cele mai mult ori, instituirea unor asemenea consilii trebuie să fie dublată de o reexaminare a normelor de procedură și de deschiderea sistemului față de instrumente de administrare care să permită preluarea controlului judiciar asupra modului de desfășurare a procedurilor în cadrul instanței.

Modelele europene sunt diverse, iar mijloacele de reformare ale acestora și de adaptare la structurile sociale și economice tot mai dinamice sunt la fel de diverse. Importante sunt însă trăsăturile comune ale acestor încercări de reformare a sistemelor judiciare.

În Marea Britanie, probabil sub influența modelului american, momentul cheie al reformării este constituit de publicarea, în 1996, unui raport privind accesul la justiție elaborat de Lordul Woolf [1]. Fiind numit de Lordul Cancelar pentru a evalua sistemul de drept civil britanic, în vederea propunerii unor recomandări de reformă, Lordul Woolf pleacă de la constatarea caracterului contradictoriu oarecum excesiv al sistemului britanic, care face ca judecătorul să aibă un rol destul de pasiv. Principalele probleme ale sistemului procedural civil britanic, astfel cum au fost constatate de raportul Woolf, sunt: costul ridicat și disproporționat al procedurilor judiciare civile, durata uneori excesivă de obținere a unei hotărâri într-un litigiu dat, o „oralitate" nenecesară a procedurii și lipsa unor norme procedurale de soluționare a litigiului prin mijloace alternative. Toate acestea fac ca sistemul britanic să fie ineficient și îl determină pe Woolf să recomande „un transfer fundamental al responsabilității legate de administrarea procesului civil de la părțile în litigiu și reprezentanții legali ai acestora către instanțe"[2]. Astfel judecătorul trebuie să devină un gardian al etapelor premergătoare judecății propriu zise și al termenelor asociate acestora, precum și un arbitru al procedurii.

Plecând de la inițiative experimentale în instanțele din Liverpool și Londra, care au introdus la nivel instanțe de pilot un calendar al procedurilor care să permită preluarea controlului de către instanță. În

[1] *Access to Justice Final Report*, Lordul Woolf, Londra, Departamentul Lordului Cancelar, 1996, accesibil la http://www.dca.gov.uk/civil/final/contents.htm.

[2] Idem, cap. 4, par. 2.

aceste proiecte experimentale, similar modelului american, părților li se dau termene pentru a îndeplini acte de procedură, ceea ce a contribuit la „o mai mare concentrare a atenției, la asigurarea unei pregătiri mai temeinice a cauzei și, cel mai important, la reducerea costurilor”[1]. Lordul Woolf constată însă că inexistența unor sancțiuni pentru practicieni (avocați) care încalcă aceste termene fac ca propunerea să fie lipsită de eficiență. Pe de altă parte, durata medie de 2 până la 3 ani pentru obținerea unei hotărâri într-un litigiu dat, face mai dificilă pentru „clienți și martori” reconstituirea faptelor, precum și mai lipsită de eficiență sancțiunea pentru partea în culpă și satisfacția pentru partea prejudiciată[2].

Propunerea raportului Woolf este o distincție de tratament procedural între cauzele cu valoare mică (*lower value cases*) și cauzele cu valoare mare, propunând pentru primele un sistem în trei viteze la instanțele de fond, funcție de complexitatea și valoarea litigiului. Se distinge astfel între pentru litigii cu valoare de până la 5000£ (*small claims*) pentru care se prevede cu întâietate o soluționare extrajudiciară, litigii cu valoare de până la 5000£-15000£ pentru care se prevede un sistem rapid de soluționare (*fast track*), care este în cel mai bun interes al justiției, consumând puține resurse și litigii cu valoare de peste 15000£ cu un sistem *multi-track* de soluționare judiciară. Raportul propune, prin urmare, trei paliere procedurale (*tracks*), funcție de complexitatea cauzei și de posibilitatea de a formula o cale de atac. Pentru cauzele *fast track*, calea de atac poate fi formulată numai cu aprobarea prealabilă a instanței[3]. Permisiunea se cere mai întâi judecătorului care s-a pronunțat în fond, care cunoaște cel mai bine dosarul și poate aprecia oportunitatea unui apel, iar în plus pronunțarea asupra și oportunității apelului hotărârii pe care o pronunță, obligă judecătorul la mai multă diligență în considerarea cauzei. Criticii unui astfel de sistem susțin că dezavantajul constă în îngrădirea accesului la justiție, însă procedura civilă britanică prevede și posibilitatea de a cere permisiunea formulării apelului la instanța de apel.

---

[1] Idem, Introducere, pct. 31.

[2] Ibidem, pct. 32.

[3] Este vorba de căi de atac formulate în al doilea grad de jurisdicție, respectiv în fața Curții de Apel. Aceasta face diferența între sistemul britanic și cel continental, în care o astfel de restricție se aplică numai pentru al treilea și ultimul grad de jurisdicție (de exemplu *Zulassungsrevivion* în Germania și Austria) .

Singura cale de a realiza aceasta este prin implicarea directă a instanței în stabilirea unui calendar al cauzei, însoțită de o reformare a normelor de procedură civilă.

Această nouă abordare se întemeiază pe două concepte: proporționalitatea și alocarea echitabilă a resurselor. Propunerile raportului privesc adoptarea unei proceduri de soluționare a unui litigiu dat care să fie proporțională cu valoarea, importanța și complexitatea litigiului. Alocarea echitabilă a resurselor presupune ca resursele pentru administrarea justiției, care sunt limitate, să fie alocate echitabil între cei care au nevoie de acces la justiție, nu numai între părțile care ajung în fața instanței. Instanțele trebuie să adapteze resursele existente la cerințele cauzelor cu care sunt sesizate, iar sistemul judiciar în general trebuie să preia controlul administrării dosarelor în cadrul instanțelor.

Pachetul de propuneri Woolf cuprinde și recomandări pentru încurajarea părților de a soluționa litigiile fără intervenția instanței, prin mijloace alternative ca medierea, sau prin ajungerea la o înțelegere. Chiar în situația în care litigiul nu se poate soluționa astfel, fiind necesară intervenția instanței, procedura trebuie să permită ca părțile să înceapă o procedură judiciară în cunoștință de cauză cu privire la punctele slabe ale propriei cauze. Aceasta presupune o cooperare între judecător și părți, care este preluată din dreptul continental.

În ceea ce privește rolul tehnologiei informației și a administrării dosarelor în instanțe, raportul Woolf reține importanța monitorizării electronice a circuitului dosarelor, mai ales în sistemul de *fast track*, denunțând sistemul tradițional al circuitului de dosare pe hârtie ca ineficient și consumator de timp. În această privință, judecătorul are două responsabilități, în opinia lui Woolf: de a formula un plan al cauzei, care să includă termene pentru toate etapele, activitățile și sarcinile procesuale relevante, și de a progresa în fiecare cauză prin referință la planul elaborat[1].

Propunerile Woolf au fost preluate în Legea Accesului la Justiție, adoptată în 1999. Ulterior „reformării procedurii civile" în temeiul propunerilor Lordului cancelar, a urmat o reformă a dreptului administrativ[2], "al cărei scop este să dezvolte o serie de politici și servicii

[1] Idem, cap. 21, pct. 16.

[2] Raportul privind reforma dreptului administrativ, *Tribunals for Users - One System, One Service*, a fost prezentat în 2001, fiind elaborat sub coordonarea

care […] să permită evitarea litigiilor juridice și, dacă nu este posibil, să ofere soluții adaptate pentru a soluționa litigiile cât mai repede și mai puțin costisitor"[1], fără a fi necesară recurgerea la serviciile instanței. Acest lucru poate fi realizat, înainte de a fi sesizată instanța, prin reconsiderare, negociere, mediere sau conciliere, iar participarea poate fi obligatorie sau voluntară, după cum rezultatul poate fi obligatoriu sau nu pentru părți.

În Franța, adoptarea unui nou cod de procedură civilă (CPC) în 1976[2], a avut drept obiectiv o schimbare a culturii procedurale, în sensul cooperării dintre judecător, avocați și procurori în beneficiul părților. Pentru a permite instanțelor să facă o administrare a dosarelor și cauzelor, a fost creată o nouă instituție a judecătorului care pregătește cauza, *juge de la mise en état*, care are un rol similar judecătorului administrativ din modelul american[3]. Rolul este să asigure o cercetare completă și echilibrată a cauzei. Acesta este desemnat în cauzele civile complexe, pentru a supraveghea buna lor pregătire, asigurându-se că părțile nu întârzie procedura sau nu ridică nejustificat costurile litigiului.

Procedura prevăzută de noul CPC francez prevede un amestec de elemente orale și scrise, precum și introducerea unor principii directoare ale procesului - *principes directeurs du procès*. Una dintre inovațiile CPC francez constă în existența unor acorduri între instanță și baroul din raza acelei instanțe, cu privire la termenele stabilite pentru diferite etape procedurale[4].

În Olanda, la propunerea guvernului, Comitetul Leemhuis[5] a făcut un număr de propuneri pentru soluționarea problemelor cu care se

---

Lordului judecător Andrew Legatt, fiind urmat în 2004 de o Carte Albă a guvernului britanic care preia majoritatea recomandărilor raportului Legatt.

[1] White Paper, par. 2.2.

[2] Accesibil la www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UNCode?code.

[3] Pentru instituția și rolul judecătorului *de la mise en état*, a se vedea Codul francez de procedură civilă, cartea a doua, *Dispoziții comune tuturor instanțelor*, art. 764.

[4] Codul francez de procedură civilă, art. 744. A se vedea și anexa 6 la acest articol, pentru un model al acestor acorduri.

[5] Comitetul pentru echiparea și organizarea sistemului judiciar, cunoscut și sub denumirea Comitetul Leemhuis, a fost instituit în ianuarie 1998 de guvernul olandez.

confrunta sistemul judiciar olandez. La nivelul instanțelor, comitetul a propus instituirea unui consiliu de administrare (*board management*), compus din președinte, un director pentru calitate (judecător) și un director administrativ (non-judecător), care este responsabil pentru întreaga administrare a instanței. Consiliul de administrare poate atrage atenția președinților de secții cu privire la funcționarea secțiilor pe car ele conduc, după cum poate da instrucțiuni sau chiar ordine judecătorilor individuali, în chestiuni care țin de administrarea instanței.

La nivel național, propunerea Comitetului a fost de a se constitui un Consiliu Judiciar, constituit din 3 membri ai sistemului judiciar (judecători) și 2 membri din afara sistemului, sprijinit de un aparat administrativ propriu, care să aibă competențe de cu privire la relațiile externe și relații publice, cooperarea dintre instanțe, chestiuni privind personalul și numirile în funcție. În plus, Consiliul coordonează chestiunile de administrare și organizare a instanțelor, inclusiv chestiunile bugetare, fiind competent să elaboreze propunerea anuală de buget pe care să o prezinte ministrului justiției, precum și să execute bugetul sistemului judiciar, prin alocarea resurselor între diferitele instanțe.

În privința îmbunătățirii actului de justiție și accelerarea procedurilor, propunerea Comitetului privește mărirea numărului de personal auxiliar, precum și investiții pentru o administrare modernă a instanțelor.

Guvernul olandez a preluat în mare parte propunerile Comitetului Leemhuis, cu excepția competenței bugetare a Consiliului Judiciar[1] pe care a restrâns-o, propunând în plus o reformare a procedurii civile și introducerea unor mijloace alternative de soluționare a litigiilor. Cel mai important de notat pentru scopul acestui articol este administrarea instanțelor, potrivit modelului propus de Comitetul Leemhuis. Acest model de echipă mixtă, în care coexistă judecători și administratori de instanță, este cunoscut sub denumirea de „management integral".

La începutul anilor 2000, tendința de a administra instanțele inclusiv prin intermediul acordarea anumitor competențe unor consilii judiciare s-a generalizat în statele central și est europene, mai ales în contextul negocierilor pentru aderarea la Uniunea Europeană. Sub presiunea negocierii, numeroase state membre au constituit consilii judiciare care au preluat parte din atribuțiile ministerelor justiției. Măsura în care

[1] Instituit în 2002, potrivit propunerii Comitetului Leemhuis, Consiliul are un aparat administrativ propriu de aproximativ 120 de persoane.

aceste state se poate vorbi de o mai bună administrare a justiției este încă redusă.

Astfel, la nivel european se poate vorbi de începuturi, modeste încă, de administrare a instanțelor prin intermediul unor profesioniști, care spre deosebire de personalul ministerelor justiției din respectivele state nu au nici o dependență de alte puteri în stat, în special de cea executivă.

La nivelul Consiliului Europei, Comitetul Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE) în Opinia 6 (2004) reamintește cele nouă principii de procedură civilă din Recomandarea R (84) 5, constatând că recomandarea dă dovadă de viziune, dar a rămas în mare măsură neaplicată.[1] Relevante pentru articolul de față sunt următoarele principii: principiul 2 potrivit căruia judecătorul trebuie să aibă competența de a se opune utilizării abuzive a procedurii, prin impunerea de sancțiuni părților sau avocaților; principiul 3 privind rolul activ al judecătorului în asigurarea unei derulări rapide a procedurii, inclusiv prin solicitarea de clarificări de la părți, ridicarea unor chestiuni de drept, administrarea probelor[2]; principiul 4 privind opțiunea judecătorului între o procedură orală sau scrisă și principiul 9 care subliniază necesitatea de a pune la dispoziția autorităților judiciare mijloacele tehnice cele mai moderne. În privința acestui din urmă principiu, CCJE subliniază legătura dintre o astfel de tehnologie și capacitatea judecătorului de a controla procedura judiciară.

Opinia 6 (2004) a CCJE reia principiile enunțate de raportul Woolf în Marea Britanie, atrăgând atenția asupra principiului proporționalității, respectiv costuri proporționale cu valoarea litigiului și o distribuție echitabilă care să permită accesul celorlalți justițiabili la rară care este timpul judiciar, cât și asupra faptului că eficiența justiție depinde puterea de control a judecătorului asupra derulării procedurii.

Existența unor culturi juridice diferite face destul de dificilă sarcina comparării diferitelor sisteme judiciare europene, după cum face dificilă decelarea unui model recomandabil. Pe de altă parte, diversitatea funcțională la nivel judiciar în Europa respectă un număr de principii

[1] Opinia Consiliului consultativ al judecătorilor europeni nr. 6/2004, p. 11, accesibilă la http://www.coe.int/t/dg1/legalcooperation/judicialprofessions/ccje/textes/Avis_fr.asp.

[2] Se poate observa că mare parte din acest principiu reia prevederile din Normele federale de procedură civilă, privind rolul activ al judecătorului în etape premergătoare judecății.

generale, a căror respectare este indispensabilă pentru eficiența sistemelor judiciare și pentru adaptarea acestora la realitățile sociale ale momentului. Dintre eforturile de comparare a sistemelor judiciare pe baza unor criterii generale, care transcend specificitatea culturală și juridică locală, se pot menționa cele ale Comisiei Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ - *European Commission for the Efficiency of Justice*)[1].

CEPEJ a adoptat în 2003 un concept pilot de evaluare a sistemelor judiciare, adoptat ulterior de Comitetul de Miniștri în februarie 2004. Scopul evaluării sistemelor judiciare a fost acela de putea compara funcționarea acestora din diferite perspective, pentru a putea decela mai bine tendințele generale ale organizării judiciare și pentru a propune reforme care să urmărească îmbunătățirea eficienței justiției. În opinia CEPEJ, pe care o împărtășim, schema de evaluare și analiza concluziilor care pot fi inferate pot constitui un instrument în sprijinul politicilor publice privind justiția și un beneficiu adus cetățenilor europeni.

Obiectivul acestui concept pilot, care cuprinde atât indicatori calitativi, cât și indicatori cantitativi, este prin urmare acela de a permite statelor membre să compare funcționarea sistemelor lor judiciare. Un prim raport privind starea sistemelor judiciare europene la nivelul anului 2002 a fost publicat în 2005, după ce a fost adoptat de CEPEJ și de Comitetul de Miniștri[2], fiind urmat de un al doilea raport adoptat de Comitetul de Miniștri în octombrie 2006 publicat și în decembrie 2006[3].

Rapoartele sunt elaborate pe baza informațiilor furnizate de state, ca răspunsuri la un chestionar agreat de aceste state. Deși rapoartele reprezintă un început promițător de comparare a sistemelor judiciare pe baza unui set de criterii comune, CEPEJ admite că există limite și lipsuri în aceste rapoarte, generate în special calitatea nesatisfăcătoare a unor răspunsuri sau de diferențele de interpretare ale unor întrebări.

Chestionarul utilizat de CEPEJ în elaborarea rapoartelor sale periodice cuprinde întrebări diverse, al căror scop este o descriere cât mai completă a cadrului legislativ și instituțional judiciar în țările considerate, membre ale Consiliului Europei.

---

[1] A se vedea supra, nota de subsol 1, p. 224.

[2] Raportul evaluează 40 de state membre ale Consiliului Europei și folosește date din 2002. Poate fi accesat la adresa http://www.coe.int/t/dg1/legalcooperation/cepej/evaluation/2004/CEPEJ_2004_eng.pdf.

[3] Raportul evaluează 45 de state membre ale Consiliului Europei și folosește date din 2004. Documentul poate fi accesat la adresa http://www.coe.int/t/dg1/legal cooperation/cepej/evaluation/2006/CEPEJ_2006_eng.pdf.

Relevante pentru acest articol sunt întrebările referitoare la existența unor consilii judiciare, la competențele acestora cu privire la administrarea instanțelor, stabilirea și executarea bugetului, informatizarea instanțelor și a activității judiciare, utilizarea mijloacelor moderne de comunicare și existența unui personal calificat pentru exercitarea tuturor acestor competențe. Informațiile următoare sunt preluate din ultimul raport CEPEJ, publicat la sfârșitul anului 2006[1].

Raportul CEPEJ arată că o problemă principală în ce privește calitatea actului de justiție este echilibrul precar dintre eficiență și calitate și oscilația între nevoia pentru o justiție rapidă și mai puțin costisitoare și garantarea independenței judecătorilor. Orientarea către evaluarea calității actului de justiție prin intermediul unor indicatori sau criterii care se folosesc pentru alte servicii sociale pare să indice o orientare europeană către o abordare de tip managerial în privința sistemului judiciar, prin compararea eficienței sociale și economice. De altfel, această recomandare a fost preluată expres și într-o opinie a Consiliului consultativ al judecătorilor europeni[2].

Unele state evaluate în raportul CEPEJ au arătat că desfășoară o analiză periodică de evaluare a satisfacției publice a justițiabililor. Astfel studiul arată că Olanda utilizează "studii de satisfacție a clienților" sistemului judiciar, respectiv cetățeni, avocați, procurori publici sau alți "utilizatori frecvenți". În general, la nivel european se constată o orientare redusă către sondaje la nivel de instanțe, fiind predominante sondajele la nivel național.[3] Această orientare poate denatura starea de fapt, neluând în seamă factori cum ar fi competența *ratione loci* sau *materie loci*, care fac ca unele instanțe să fie mai încărcate decât altele. O abordare centrată pe evaluarea serviciului public astfel cum este oferit la nivelul fiecărei instanțe, sau măcar pe grade de jurisdicție, ar permite o mai bună identificare a măsurilor corective necesare.

Întrebările relevante pentru acest articol ale raportului CEPEJ privesc atribuțiile bugetare[4], dotarea informatică a instanțelor[5] și gradul de

[1] A se vedea și nota de subsol 1, p. 224.

[2] A se vedea supra, nota de subsol 2, p. 240.

[3] Pentru rezultate și metode de măsurare a gradului de satisfacție publică, a se vedea tabelul 19, Raportul CEPEJ, 2006, p. 59.

[4] A se vedea *Anexa 3 la acest articol.*

[5] Pentru date statistice, a se vedea *Anexa 4 la acest articol.*

utilizare a mijloacelor alternative de soluționare a litigiilor, cum ar fi medierea, concilierea sau arbitrajul[1].

Fără a fi un scop în sine, sistemele moderne informatice permit inclusiv realizarea unei monitorizări mai eficiente în cadrul instanțelor, mai ales a acelor etape repetitive, și la aplicarea din timp a măsurilor corective. Astfel în unele instanțe din Austria, înregistrarea fiecărei acțiuni și circuitul dosarului se face într-un registru informatic, iar absența oricărei intrări timp de 3 luni generează automat intrarea pe o listă care ajunge la președintele instanței, judecători și personal auxiliar. În Finlanda, circuitul dosarelor este tot informatic iar duratele diferitelor proceduri pot fi monitorizate și analizate.

Prin compararea datelor din Raportul CEPEJ 2006 cu cele din Raportul CEPEJ 2004, se poate constata că statisticile se îmbunătățesc atât în privința extinderii mijloacelor informatice în instanțe, cât și în privința utilizării unor metode alternative de soluționare a litigiilor.

4. Concluzii şi recomandări

Acceptarea unui instrument ca managementul dosarelor într-o cultură juridică națională nu este întotdeauna o întreprindere ușoară, nefiind puțini cei care o consideră ca pe o amenințare pentru normele juridice și culturale cu o veche tradiție. Cu toate acestea, experiența americană în materie, care fiind cea mai îndelungată poate fi evaluată cel mai legitim, pare să indice un grad de satisfacție considerabil al judecătorilor americani față de un sistem nou care preia tehnici de management în mediul conservator judiciar. Judecătorii, dar și avocații și alți beneficiarii sistemului judiciar, consideră astăzi că eficiența a crescut prin utilizarea metodelor moderne de administrare a instanțelor, deși au formulat opoziții considerabile la începutul punerii în aplicare al acestei noi abordări privind obținerea justiției în cauzele civile.

Sondajele în Statele Unite nu indică o creștere spectaculoasă a gradului de satisfacție a publicului. Instanțele nu sunt însă instituții populiste și nu trebuie să se bazeze exclusiv pe gradul de satisfacție al utilizatorilor. Statisticile arată, pe de altă parte, că după introducerea măsurilor moderne de administrare a instanțelor și de soluționare a litigiilor prin mijloace alternative, 95% din cauzele civile sunt solu-

[1] A se vedea *Anexa 5 la acest articol.*

ționate altfel decât judiciar, fie prin mijloace alternative , fie prin ajungerea la o înțelegere în etape premergătoare judecății propriu zise.

Pentru ca sistemul de administrare a instanţelor să fie eficient, acesta trebuie să răspundă problemelor specifice sistemului judiciar respectiv, dar și al instanțelor în care este pus în aplicare, ținând seama de cauze, de probleme și de nevoi. Într-o primă etapă este necesară o evaluare corectă și „neromanțată" a sistemului judiciar și a instanței, la care să coopereze toate părțile - judecători, avocați, celelalte profesii juridice, legiuitorul și nu în ultimul rând utilizatorul - cu un interes legitim, dar și cu competențe, în eficientizarea sistemului. Preluarea necritică a unor modele existente în alte state, fără o evaluare prealabilă a cadrului instituțional și legal în care aceste modele sunt implantate și fără o monitorizare post factum atentă și constantă, va genera o grefă nereușită.

La nivelul instanţelor, elaborarea unei politici pentru administrarea dosarelor ar trebui să țină seama de mai mulți factori. Astfel, trebuie identificate mai întâi eventualele prevederi legislative, de drept material sau procedural, care ar împiedica stabilirea unei astfel de politici interne, pentru a face posibilă o eventuală reformare a acestora. Elaborarea unei asemenea politici trebuie să se facă în condiții de participare largă a tuturor actorilor implicați sau interesați în cadrul procesual, respectiv nu numai judecători, dar și avocați, alte profesii juridice sau legiuitori. O politică de administrare a dosarelor în cadrul instanţelor ar trebui să țină seama de importanța controlul judiciar asupra gradului de respectare a normelor de procedură de către avocați, precum și de eventualele sancțiuni pe care judecătorul le poate aplica în acest sens. În fine, este important să existe un sistem de monitorizare internă, de culegere de date, care să permită monitorizarea performanței judecătorilor și evaluarea impactului comparativ asupra diferitelor proceduri judiciare.

S.U.A. au avut nevoie de mai bine de cinci decenii pentru ca efectele unei noi abordări să fie vizibile. Statisticile indică un control al numărului de cauze, o prevalență a înțelegerilor între părți și metodelor alternative în soluționarea litigiilor, care permit o mai bună folosire a resurselor judiciare, dar și eliminarea căilor de atac. În evaluarea resurselor necesare sistemelor judiciare nu numai resursele financiare trebuie luate în considerare, dar și timpul judiciar: cea mai importantă și mai rară resursă a sistemului judiciar care trebui ajustată astfel încât concentrarea instanței să se facă asupra cauzelor complexe, respectând

proporționalitatea, accesul egal și echitabil la justiție și calitatea comparabilă a rezultatelor.

Beneficiile aplicării instrumentelor moderne ale managementului în activitățile instanțelor pentru a asigura un acces mai facil la justiție, hotărâri obținute într-un termen rezonabil, transparente și predictibile, precum și o încredere publică mai mare în sistemul de justiție este recunoscut, astăzi, în multe state. Așa cum s-a arătat, în S.U.A. aplicarea tehnicilor moderne ale managementului la nivelul instanțelor s-a dezvoltat, de-a lungul câtorva decenii într-o profesie distinctă. Deoarece principiile și tehnicile managementului modern al instanțelor, cum ar fi circuitul dosarelor, orientarea către obiective și performante măsurabile sau sondajele printre beneficiarii sistemului judiciar, sunt derivate din conceptele generale de management, fără a fi apanajul unui anumit sistem judiciar. Pentru acest motiv, modelul dezvoltat în S.U.A. a putut fi „exportat" în alte sisteme, fiind ajustat în funcție de particularitățile culturii juridice locale, uneori fiind precedat de reforme legislative și instituționale necesare.

Beneficiile unei administrări profesioniste a instanțelor nu constituie numai o soluție pentru o mai bună adaptare a sistemelor judiciare la presiunea unei lumi în schimbare, care antrenează schimbări în tipologia cauzelor și așteptări publice mari de la instanțe, dintr-o perspectivă a utilizatorului, ci constituie mijloace importante pentru o mai bună organizare a timpului judiciar, o mai bună protecție a autorității judiciare și o consolidare a independenței judiciare.

În ceea ce privește soluția europeană de creare a unor consilii judiciare, trebui ținut seama, mai ales în societățile în tranziție, postcomuniste, în care (re)instituirea statului de drept este recentă, că simplul transfer de competențe administrative de la ministerele justiție către consilii judiciare nemature, lipsite de personal specializat care să poată prelua competențe specifice bugetare sau de resurse umane și de administrare a instanțelor și care suplimentează această lipsă prin detașări ale magistraților din instanțe în structurile administrative ale acestor consilii nu constituie o soluție către o mai mare independență judiciară, ci dimpotrivă. Un exemplu elocvent în acest sens, este Consiliul Superior al Magistraturii din România, care a ratat câteva ocazii de a fi participant activ la procesul de reformă în curs. De altfel, în cazul României percepția politicului asupra Consiliului este una de

dependență în care celelalte puteri ale statului fac un transfer de fațadă asupra acestui organism, pe care îl vor însă lipsit de orice răspundere[1].

Recomandările pentru o bună administrare a instanțelor în vederea furnizării unui serviciu public de calitate pot fi grupate în două categorii: recomandări de politică generală care necesită măsuri la nivel național și recomandări de politică locală, care necesită măsuri la nivel individual al instanțelor.

Din prima categorie, cele mai importante sunt o evaluare a cadrului legislativ și instituțional, astfel încât să fie posibile:

- Determinarea bugetului printr-o evaluare corectă de către instanțe și consiliul judiciar. Această recomandare nu privește un transfer necesar de competențe în materie bugetară către consiliul judiciar, ci asocierea autorității judiciare la determinarea necesarului bugetar.
- Simplificarea procedurilor și reconsiderarea numărului căilor de atac, funcție de complexitatea cauzelor, fără a se încălca dreptul la o cale de atac efectivă, prevăzut de CEDO. În afară de Marea Britanie, acest filtru se aplică în Norvegia unde un număr de 3 judecători se pronunță asupra oportunității apelului; dacă toți concură în opinia că apelul nu va schimba hotărârea, apelul este respins, cele mai multe cauze fiind examinate și „filtrate" în maximum 3 zile[2].
- Introducerea metodelor alternative de soluționare a litigiilor, în special a medierii. Susținerea financiară a medierii de către stat, pentru o perioadă determinată de timp, astfel încât încrederea publică în aceste

[1] Fără a intra în detaliile moțiunii simple împotriva ministrului justiției, adoptate de Senat în februarie 2006, întrucât exced scopul acestui articol, trebuie precizat că modul în care autorii politici ai moțiunii înțeleg să refuze C.S.M. orice răspundere, precum și tăcerea C.S.M. față de un atac prin deviație la propria sa independență constituie exemple despre importanța timpului în reformele judiciare și despre faptul că prevederile legale conferind C.S.M. „rolul de garant al independenței", fără o atitudine internalizată și asumată în acest sens sunt aproape nule. În ceea ce privește rolul unui astfel de organism în asistarea instanțelor în chestiuni de administrare, trebuie precizat că, potrivit modelelor de succes din S.U.A. și Europa, profesia de administrator de instanță este una distinctă și că reforma în acest sens nu se va face cu magistrați detașați în aparatul administrativ al unui consiliu de tip C.S.M. Detașarea în funcții de administrator, fie și în cadrul Consiliului, fără să rezolve problemele de administrare din instanțe, le complică și mai mult prin crearea de probleme de personal judiciar (judecători) în instanțele din care a fost detașat acest personal.

[2] Raportul CEPEJ, (2006) 13, p. 19. A se vedea supra, nota de subsol 3, p. 245.

metode să crească. Simpla adoptare a prevederilor legale care fac posibilă medierea, cu suportarea costurilor medierii de către părți, va determina părțile să refuze această cale voluntară și să aleagă soluționarea în fața instanței. Pentru reducerea costurilor financiare, o astfel de finanțare din bugetul public se poate face la nivel de instanțe pilot și pentru anumite tipuri de cauze (cel mai recomandabil în dreptul familiei). Medierea poate fi utilizată și pentru a facilita o cauză aflată deja pe rolul instanței[1].

- Modificarea procedurilor astfel încât autoritatea judiciară, cu ajutorul unui judecător de tipul *juge de mise en etat* părțile să își poată evalua șansele, durata procedurilor până la obținerea unei hotărâri judecătorești și costurile. Procedura poate fi modificată în sensul de a permite, sub coordonarea judecătorului, planificarea etapelor procesuale, în cadrul unor întâlniri între părți, pentru stabilirea unui calendar strict al etapelor procesuale[2].
- Crearea unui sistem autentic de asistență juridică (*legal aid*) este absolut necesar, iar evaluarea cauzei de către un avocat înainte de depunerea acțiunii introductive de instanță poate contribui la reducerea considerabilă a cauzelor. Eventuala modificare a legislației privind avocații pentru stimularea activității în cadrul sistemelor de asistență juridică și judiciară, fie prin stabilirea unui număr minim de ore pe an, fie prin stimulente fiscale, ca reducerea de impozite. Acest sistem trebuie monitorizat îndeaproape de autoritatea judiciară, singura în măsură să evalueze calitatea serviciilor de asistență juridică și judiciară și să impună sancțiuni.
- Alocarea de resurse suficiente pentru sistemul bugetar. Introducerea și generalizarea mijloacelor electronice pentru circuitul dosarelor în instanță, care permite
  - reducerea posibilității de interferență și de orientare a cauzei către un anumit judecător
  - monitorizarea duratei pentru diverse etape procedurale și introducerea de metode corective

[1] În Olanda un astfel de program a fost experimentat la nivel de instanțe pilot, fiind acum aplicat la nivelul tuturor instanțelor. CEPEJ, (2006) 13, p. 18.

[2] În Norvegia, astfel de întâlniri pregătitoare organizate la nivel de instanțe pilot au condus la soluționarea extrajudiciară, prin tranzacții, a peste 80% din cauzele civile, CEPEJ (2006) 13, p. 15.

• Modificarea legislației în sensul recunoașterii unei profesii distincte, a administratorului de instanță. O astfel de modificare nu implică eliminarea rolului președintelui de instanță, care continuă să aibă competențe de administrare judiciară cu efecte asupra judecătorilor, ci numai transferul competențelor de administrare strictă către un profesionist.

• Realizarea de sondaje anuale despre eficiența sistemului judiciar și pentru măsurarea gradului de încredere. Astfel de sondaje se pot organiza pe tipuri de instanțe, eșantioanele pot fi alese preponderent dintre utilizatorii sistemului judiciar și pot constitui indicatori importanți cu privire la succesul reformelor aplicate sau la necesitatea adoptării altor măsuri legislative sau instituționale.

La nivelul instanțelor se pot adopta următoarele măsuri:

• Activități de coordonare între judecători și personalul auxiliar, cu stabilirea clară a rolului grefierilor în circuitul dosarelor în instanță, precum și cu barourile locale. Constituirea de echipe de administrare.

• Eventuale acorduri între instanțele locale și barouri, cu privire la termenele diferitelor etape procedurale[1].

• Elaborarea unor formate standard pentru hotărâri, pe tipologii de cauze. Astfel de formulare sunt utilizate în Olanda sau Austria, la nivel de instanțe pilot. În alte state, ca Norvegia, eforturile unor Curți de Apel s-au îndreptat și către scurtarea hotărârilor, care pot avea maximum 14 pagini[2], experiența arătând că a avut loc o îmbunătățire a calității acestora.

• Monitorizarea, prin intermediul sistemului electronic de administrare a dosarelor, a termenelor procedurale sau judiciare. Astfel, pot fi monitorizate lunar termenele pentru depunerea de către experții a expertizelor. În unele state, nerespectarea acestor termene conduce nu numai la amenzi, ci și la sancțiuni mai drastice ca eliminarea de pe listele de experți[3].

• Monitorizarea încărcăturii de dosare și a volumului de muncă a fiecărui judecător - constituie un important instrument de determinare a capacității instanței și a resurselor necesare. În Olanda, acest lucru se realizează prin intermediul unui model informatic, bazat pe 48 de

[1] A se vedea anexa 6.
[2] CEPEJ (2006) 13, p. 16.
[3] *Idem*, p. 19.

categorii de cauze din dreptul civil, penal, administrativ și fiscal, putându-se determina volumul de muncă pe dosar și pe judecător[1].

- Colectarea de date și pregătirea de statistici, ca activitate continuă (de exemplu, statistice lunare cu privire la cauzele aflate pe rolul instanței și durata acestora). Aceasta poate fi facilitată de existența unor mijloace informatice în instanță și poate constitui un instrument care permite adoptarea și aplicarea imediată de măsuri corective.
- Furnizarea de informații despre funcționarea instanței pentru corecta orientare a justițiabilului.
- Sondaje locale anuale.

[1] Idem, p. 18.

Bibliografie:

1. *Case Management*, Fern M. Smith, document accesibil la http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTLAWJUSTINST

2. *Judicial Case Management in the Federal Trial Courts of the United States of America*, 1997, Edward A. Infante, document accesibil la http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTLAWJUSTINST

3. *Professional Court Administration: the Key to Judicial Independence*, Daniel J. Hall, Jan M. Stromsen, Richard B. Hoffman, document accesibil la http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTLAWJUSTINST

4. Wim Voermans, Pim Albers, *Councils for the Judiciary in EU countries*, Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (*European Commission for the Efficiency of Justice*), CEPEJ, 2003.

5. Pim Albers, *Evaluating Judicial Systems: A Balance between Variety and Generalisation*, CEPEJ 2003 (12)

6. *Report on Territorial Jurisdiction*, CEPEJ 2003 (18)

7. Michael Adler, *Tribunal Reform: Proportionate Dispute Resolution and the Pursuit of Administrative Justice*, în *The Modern Law Review*, 2006, 69(6), p. 958-985.

8. *Access to Justice Final Report*, Lordul Cancelar Woolf, Londra, Departamentul Lordului Cancelar, 1996, accesibil la http://www.dca.gov.uk/civil/final/contents.htm.

9. *More Civil Justice? The impact of the Woolf reforms on pre-action behavior*, Tamara Goriely și alții, Law Society and Civil Justic ecouncil, 2002, accesibil la http://siteresources.worldbank.org/INTLAWJUSTINST/Resources/MoreCivilJustice_R43Report_v1.pdf

10. Adrian A.S. Zuckerman, *Civil Justice in Crisis: Comparative Perspective of Civil Procedures*, Oxford, Oxford University Press, 1999.

ANEXE

Anexa 1. Normele federale de procedură civilă

Norma 16 – Reuniunile premergătoare judecății; Programare; Administrare

(a) Reuniunile premergătoare judecății; Obiective. În orice acțiune, instanța poate exercita o competență discreționară de a cere părților, inclusiv celor fără reprezentare legală, să compară în fața sa pentru o reuniune sau pentru mai multe reuniuni înainte de judecată, în următoarele scopuri

(1) de a urgenta obținerea unei hotărâri cu privire la acțiunea respectivă;

(2) de a stabili un control din timp și continuu, astfel încât cauza să nu fie prelungită din cauza lipsei de management;

(3) de a descuraja activitățile premergătoare judecății care nu sunt necesare;

(4) de a îmbunătăți calitatea judecății, printr-o pregătire mai laborioasă; și

(5) de a facilita o înțelegere în cauza respectivă.

(b) Programarea și planificarea. Cu excepția categoriilor de acțiuni exceptate de la aplicarea prezentei norme de către instanța de district, după ce primește raportul de la părți, elaborat în temeiul normei 26(f) sau după consultarea cu avocații părților și cu părțile fără reprezentare legală prin programarea unei reuniuni, telefon, mail, sau alt mijloc de comunicare judecătorul, autorizat prin norma instanței de districtor, ia o hotărâre de programare a cauzei care stabilește limitează durata de timp pentru

(1) a introduce alte părți în cauză și pentru a modifica cererile;

(2) a depune acte; și

(3) a completa cercetarea.

Hotărârea de programare a cauzei poate include, de asemenea,

(4) modificări ale duratei de timp în care sunt permise comunicările de acte și probe în temeiul normelor 26(a) și 26(e)(1) și prelungirea cercetării;

(5) data sau datele pentru reuniuni înainte de judecată, pentru reuniunea finală înainte de judecată și pentru judecată; și

(6) orice alte chestiuni relevante în cauză.

Hotărârea este luată de îndată ce este posibil, dar în termen de 90 de zile după data identificării pârâtului și în maximum 120 zile după ce cererea introductivă a fost comunicată pârâtului. Programarea nu poate fi modificată decât pentru motive întemeiate sau în cazul retragerii întemeiate a judecătorului din cauză.

(c) Chestiuni care pot fi discutate la reuniunile premergătoare judecății. La toate reuniunile organizate în temeiul prezentei norme se poate discuta, iar instanța poate lua măsuri, cu privire la

(1) formularea și simplificarea chestiunilor, inclusiv eliminarea pretențiilor și apărărilor frivole;

(2) necesitatea sau oportunitatea modificării cererilor;

(3) posibilitatea obținerii admiterii de fapte și documente care evită probe nenecesare, afirmații cu privire la autenticitatea documentelor și hotărâri preliminare ale instanței cu privire la admiterea probelor;

(4) evitarea de probe nenecesare și limitarea sau interzicerea folosirii probei cu martori în temeiul normei 702 din Normele Federale privind Probele;

(5) controlul și programare cercetării, inclusiv hotărârile privind schimbul de informații și cercetarea în temeiul normei 26 și normelor 29-37;

(6) identificarea martorilor și documentelor, necesitatea și programarea pentru depunerea cererilor și a schimbului de documente premergătoare judecatei, precum și data sau datele pentru următoarele reuniuni și pentru judecată;

(7) oportunitatea de a comunica anumite chestiuni unui judecător magistrat;

(8) înțelegerea și folosirea procedurilor speciale pentru a asista în soluționarea litigiului, atunci când sunt autorizate de prevederi legale federale sau de norme locale;

(9) forma și substanța hotărârii preliminarii;

(10) hotărârea cu privire la cererile în curs;

(11) necesitatea de a adopta proceduri speciale pentru a administra acțiuni potențial dificile sau prelungite ca durată, care pot implica chestiuni complexe, multiple părți, chestiuni de drept dificile sau probleme neobișnuite legate de probe;

(12) o hotărâre pentru o judecată distinctă în temeiul normei 42(b) cu privire la o cerere introductivă de instanță, o întâmpinare, o cerere reconvențională sau o cerere de intervenție a unui terț sau cu privire la orice chestiune relevantă în cauză;

(13) o hotărâre care obligă o parte sau părțile să prezinte probele cât se poate de repede în cursul judecății, cu privire la o chestiune care ar putea constitui temeiul unei judecăți distincte în considerarea unei chestiuni de drept în temeiul normei Rule 50(a) sau a unei hotărâri privind constatări parțiale în temeiul normei 52(c);

(14) o hotărâre de stabilire a unei durate rezonabile pentru prezentarea probelor; și

(15) orice alte chestiuni care pot facilita o hotărâre dreaptă, rapidă și necostisitoare în acțiunea respectivă.

Cel puțin unul dintre avocații fiecărei părți care participă la orice reuniune premergătoare judecății are autoritatea de a începe discuții în vederea unei înțelegeri și de a se admite chestiuni discutate pe care participanții le pot anticipa în mod rezonabil. Dacă este cazul, instanța poate decide ca o parte sau

reprezentantul acesteia să fie prezentă sau disponibilă prin telefon, pentru a lua în considerare posibila înțelegere cu privire la litigiu.

(d) Reuniunea finală premergătoare judecății. Orice reuniune finală premergătoare judecății are loc cât mai aproape de termenul de judecată, în măsura în care este posibil în circumstanțele date. Participanții la oricare din aceste reuniuni formulează un plan pentru judecată, inclusiv un program pentru facilitarea admiterii probelor. La reuniune participă cel puțin unul dintre avocații care se prezintă la judecată pentru fiecare dintre părți și părțile fără reprezentare legală.

(e) Hotărârile premergătoare judecății. După fiecare reuniune care are loc în temeiul prezentei norme, se ia o hotărâre care stipulează acțiunile întreprinse. Această hotărâre determină cursul ulterior al acțiunii, cu excepția cazului în care este înlocuită de o altă hotărâre. Hotărârea luată după o reuniune finală premergătoare judecății poate fi modificată numai pentru a preveni o nedreptate manifestă.

(f) Sancțiuni. În cazul în care o parte sau avocatul unei părți nu respectă o programare sau o hotărâre premergătoare judecății sau în care una din părți nu s-a prezentat deloc prin reprezentant la o reuniune de programare sau premergătoare judecății sau în care o parte sau avocatul unei părții este complet nepregătit să participe la reuniune sau în care o parte sau avocatul unei părții nu participă cu bună credință, judecătorul, la cerere sau din proprie inițiativă, poate lua astfel de hotărâri asigurându-se că sunt drepte, precum și orice hotărâri prevăzute în normele 37(b)(2)(B), (C), (D). În loc de sau în completarea altei sancțiuni, judecătorul cere părții sau avocatului care reprezintă partea sau ambilor să suporte costurile generate de orice nerespectare a prezentei norme, inclusiv onorariul de avocat, cu excepția cazului în care judecătorul consideră că nerespectarea a fost întemeiată sau că alte circumstanțe ar face ca suportarea cheltuielilor să fie nedreaptă.

Anexa 2. Raport al reuniunii de planificare a părților - model de formular

[Numele părților]

1. În temeiul Normelor Federale de Procedură Civilă, norma 26(f), a avut loc o reuniune la (data), la (locul), la care au participat:

(numele) reclamantului/reclamanților

(numele) pârâtului/pârâților

2. Schimb de informații anterioare cercetărilor. Părțile [au făcut schimb] [vor face schimb până la (data)] de informații, astfel cum sunt prevăzute de [Normele Federale de Procedură Civilă, norma 26 (a)(1)] [norma locală de procedură___].

3. Planul pentru cercetare. Părțile au propus de comun acord următorul plan de cercetare: [Se folosesc paragrafe separate în cazul în care părțile nu sunt de acord.]

Este necesară cercetarea cu privire la următoarele: (scurtă descriere a subiectelor pentru care este necesară cercetarea).

Cercetarea a început în timp util pentru a fi încheiată la până la (data). [Cercetarea cu privire la (chestiunea) va fi încheiată până la (data).]

Numărul maxim de ___ interogatorii ale fiecărei părți pentru cealaltă parte. [Răspunsurile se trimit în ___ zile de la transmiterea întrebărilor.]

Numărul maxim de ___ cereri ale fiecărei părți pentru cealaltă parte. [Răspunsurile se trimit în ___ zile de la transmiterea întrebărilor.]

Numărul maxim de ___ depoziții pentru reclamant/reclamanți și de ___ pentru pârât/pârâți

Fiecare depoziție [alta decât cele _____] sunt limitate la maximum ___ ore, cu excepția cazului în care părțile decid prin acord altfel.

Rapoartele de expertiză în conformitate cu norma 26(a)(2) se trimit de către:

reclamant/reclamanți până la (data)

from defendant(s) până la (data)

Suplimentele de expertiză în conformitate cu norma 26(e) se trimit până la (termenul sau intervalul).

4. Alte chestiuni. [Se folosesc paragrafe separate dacă părților nu sunt de acord.]

Părțile [solicită] [sau nu solicită] o reuniune la instanță înainte de acordarea unui termen pentru hotărârea asupra planului/calendarului depus.

Părțile solicită o reuniune înainte de judecată în (luna și anul)

Reclamantului/Reclamanților poate/pot până la (data) să introducă părți noi și până la (data) să modifice acțiunea.

Pârâtului/Pârâților poate/pot până la (data) să introducă părți noi și până la (data) să modifice acțiunea.

Toate eventualele cereri se depun până la (data).

O înțelegere [este probabilă] [este improbabilă] [nu poate fi evaluată înainte de (data)] [poate fi obținută prin folosirea următoarei proceduri alternative de soluționare a litigiului: [_____].

Lista finală a martorilor și probelor, astfel cum prevede norma 26(a)(3) se depune de către

reclamant/reclamanți până la (data)

pârât/pârâți până la (data)

Părților le sunt necesare ___ zile după depunerea listei finale de martori și probe, pentru a formula obiecții în conformitate cu norma 26(a)(3).

Cauza este pregătită pentru judecată până la (data) [și de la acea dată se estimează că durează aproximativ (durata de timp)].

[Alte chestiuni.]

Data: _____

Anexa 3. Atribuții bugetare la nivelul instanțelor

Raport CEPEJ, Tabelul 23, p. 67.

Întrebarea 47: *Cine este însărcinat cu bugetul instanțelor individuale?*

	Pregătirea bugetului	Arbitraj și alocare	Administrarea zilnică a bugetului	Evaluarea și controlul executării bugetului
Consiliul administrativ	5	5	4	6
Președintele instanței	30	25	22	26
Directorul administrativ al instanței	15	15	17	15
Șeful biroului grefierilor	12	7	12	10
Alții	16	14	14	18

Comentariul CEPEJ

Puterile privind bugetul instanței și al justiției nu se decid doar la nivel național (în general încredințate ministerului justiției, consiliului sistemului judiciar sau altor organisme competente), ci și la nivelul instanțelor individuale. Există variații între țări, în ceea ce privește persoanele însărcinate cu bugetul individual al instanțelor. În majoritatea situațiilor, președintele instanței este cel răspunzător de pregătirea bugetului general al instanței și de alocarea de (părți din) buget departamentelor dintr-o instanță. El/ea este în majoritatea țărilor persoana care este răspunzătoare de administrarea zilnică și de evaluarea performanțelor instanței[1] *(exemple de indicatori pentru măsurarea performanțelor instanței sunt: productivitatea muncii, lungimea acțiunilor în raport cu afluxul de cazuri, numărul de cazuri pe rol, deciziile juridice și resursele de personal și materiale, calitatea serviciilor oferite de instanță, etc). Într-o măsură mai mică, un director administrativ al instanței (în* ***Olanda*** *acesta este directorul de conducere a afacerilor, de exemplu) sau șeful biroului grefierilor este însărcinat cu aceste sarcini. În tabelul 23 sunt rezumate rezultatele.*

[1] Performanțele unei curți trebuie văzute în lumina a ceea ce curtea produce din punctul de vedere al deciziilor juridice, a calității (juridice) sau a altor rezultate legate de afluxul de cazuri și de resursele materiale și umane.

Anexa 4. Dotări informatice utilizate de către instanţe

CEPEJ, Tabelul 90[*], p. 172-173.

Ţara	Asistenţă directă a judecătorului/grefierului					Administrare şi management:			Comunicaţiile între instanţă şi părţi		
	Procesare de text	Bază de date electronică a jurisprudenţei	Dosare electronice	E-mail	Conexiune Internet	Sistem de înregistrare a cauzelor	Sistem informativ de administrare a instanţelor	Sistem de informaţii financiare	Formulare electronice	Pagină de Internet specială	Alte facilităţi de comunicare electronică
Albania	100%	100%	100%	100%	100%	< 50%	< 50%	< 50%	< 10%	< 10%	< 10%
Andorra	100%	100%		100%	100%	100%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	100%
Armenia	> 50%	> 50%	> 50%	<50%	<50%	<50%	<50%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Austria	100%	100%	> 50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Azerbaidjan	100%	< 50%	< 50%	> 50%	> 50%	< 50%	< 10%	< 10%	< 10%	< 50%	< 10%
Belgia	100%	> 50%	> 50%	100%	100%	> 50%	> 50%	> 50%	< 10%	< 10%	< 10%
Bosnia & Herţegovina	> 50%	< 10%	< 10%	< 50%	< 50%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	< 50%	< 50%
Bulgaria	100%	100%	100%	100%	100%	> 50%	> 50%	100%	< 50%	> 50%	
Croaţia	> 50%	> 50%	< 10%	> 50%	> 50%	< 10%	< 10%	> 50%	< 10%	< 50%	< 10%
Cipru	100%	> 50%	< 10%	> 50%	> 50%	< 10%	> 50%	> 50%	< 10%	< 10%	< 10%

[*] Datele din tabel sunt exprimate procentual din numărul total de instanţe.

Ţara	Asistenţă directă a judecătorului/grefierului					Administrare şi management:			Comunicaţiile între instanţă şi părţi		
	Procesare de text	Bază de date electronică a jurisprudenţei	Dosare electronice	E-mail	Conexiune Internet	Sistem de înregistrare a cauzelor	Sistem informativ de administrare a instanţelor	Sistem de informaţii financiare	Formulare electronice	Pagină de Internet specială	Alte facilităţi de comunicare electronică
Cehia	100%	100%	< 10%	100%	100%	> 50%	> 50%	> 50%	100%	100%	> 50%
Danemarca	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	< 50%	100%	100%	
Estonia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
Finlanda	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Franţa	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Georgia	100%	> 50%	< 10%	< 10%	< 10%	100%	> 50%	100%	< 10%	< 10%	
Germania	100%	100%	< 10%	> 50%	100%	> 50%	> 50%	100%	< 10%	> 50%	> 50%
Grecia	> 50%	100%	> 50%	> 50%	> 50%	> 50%	> 50%	100%	< 10%	< 10%	< 10%
Ungaria	100%	100%	100%	100%	100%	> 50%	< 50%	100%	9%	> 50%	
Islanda	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%		100%	100%
Irlanda	100%	100%	100%	100%	100%	> 50%	> 50%	100%	< 50%	100%	
Italia	100%	100%	> 50%	> 50%	100%	> 50%	> 50%	> 50%	> 50%	> 50%	> 50%
Letonia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Liechtenstein	100%		100%	100%	100%	100%					
Lituania	100%	100%	100%	100%	100%	100%	> 50%	> 50%	< 50%	< 50%	
Luxembourg	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	< 50%	100%
Malta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Moldova											
Monaco	100%			100%		100%				100%	
Muntenegru	> 50%			< 10%	< 10%					< 10%	
Ţările de Jos	100%	100%	< 10%	100%	100%	100%	100%	100%	< 10%	< 10%	100%

Ţara	Asistenţă directă a judecătorului/grefierului					Administrare şi management:			Comunicaţiile între instanţă şi părţi		
	Procesare de text	Bază de date electronică a jurisprudenţei	Dosare electronice	E-mail	Conexiune Internet	Sistem de înregistrare a cauzelor	Sistem informativ de administrare a instanţelor	Sistem de informaţii financiare	Formulare electronice	Pagină de Internet specială	Alte facilităţi de comunicare electronică
Norvegia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	> 50%	
Polonia	100%	100%	< 10%	< 50%	> 50%	< 10%	< 10%	100%	< 10%	< 10%	< 10%
Portugalia	100%	100%	< 10%	100%	100%	100%	> 50%	100%	< 50%	100%	> 50%
România	100%	100%	< 10%	< 50%	< 50%	< 10%	< 10%	< 10%		100%	
Federaţia Rusă	100%	< 10%		> 50%	< 50%	< 50%	< 10%	100%		< 50%	< 10%
San Marino	100%				100%			100%			
Slovacia	100%	100%	< 10%	100%	100%	100%	100%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Slovenia	100%	100%	< 10%	100%	100%	> 50%	> 50%	100%	< 10%	100%	< 10%
Serbia	<10%	<10%	<10%	<50%	<10%	<10%	<10%	<10%	<10%	<10%	<10%
Spania	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	< 10%	100%	
Suedia	100%	100%	< 10%	100%	100%	100%	100%	100%	< 10%	100%	< 10%
Turcia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	< 50%	< 50%	< 10%	< 50%	
Ucraina	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
UK Anglia & Ţara Galilor	100%	100%	> 50%	100%	100%	100%	100%	> 50%	100%	100%	100%
UK Irlanda de Nord	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%
UK Scoţia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Anexa 5. Metode alternative de soluționare a litigiilor

CEPEJ, Tabelul 74, p. 149-150.

Chestionar, întrebarea 103: *Puteți furniza informații cu privire la nr. total de proceduri de mediere în cauze civile, de dreptul familiei, de drept administrativ, de dreptul muncii și cauze penale?*

Numărul procedurilor de mediere în 2004

Numărul total de proceduri de mediere cu privire la ţara	Cauze civile	Cauze de dreptul familiei	Cauze de drept administrativ	Cauze de dreptul muncii (concedieri)	Cauze penale
Albania					654
Bosnia și Herțegovina	181	38		79	
Bulgaria	4	11		1	
Croația	130	0	0	50	10
Republica Cehă					3 250
Franța		1 863			34 865
Ungaria	433	254	0	34	0
Irlanda					95
Liechtenstein	569				
Luxemburg	6	2	953		188

Numărul total de proceduri de mediere cu privire la ţara	Cauze civile	Cauze de dreptul familiei	Cauze de drept administrativ	Cauze de dreptul muncii (concedieri)	Cauze penale
Malta		1 001			
Monaco	0	14	0		0
Olanda	4 414	9 390	277	4 215	
Polonia		254			3 894
Portugalia	694	249			
Slovenia					2 283

Comentariul CEPEJ:

În ciuda faptului că medierea şi alte modalităţi de SAD sunt promovate la nivel naţional şi european, datele statistice clare sunt dificil de colectat, luând în considerare numărul şi tipul procedurilor de mediere. Într-adevăr, chiar dacă medierea judiciară se dezvoltă în unele dintre statele membre, cele mai multe procedee de mediere sunt la dispoziţia părţilor private şi se desfăşoară în afara instanţelor. Doar 16 ţări au fost în măsură să furnizeze informaţii mai precise.

Anexa 6. Convenție privind etapa premergătoare procedurilor civile în fața Primei Camere a Tribunalului de Mare Instanță din Meaux

Act adițional

Ca urmare a convenției încheiate în data de 18 decembrie 1996 între:

Tribunalul de Mare Instanță din Meaux, reprezentat prin Președintele acestui Tribunal

pe de o parte

și

Ordinul Avocaților din Baroul din Meaux, reprezentat prin dl. decan Norat

pe de altă parte,

Magistrații și Baroul, în urma reuniunii din data de 6 februarie 1998, privind în special analiza contractelor de procedură, au convenit modificarea normelor adoptate după cum urmează:

I. Termen de înscriere:

Acest termen este readus de la 3 luni la 2 luni, numai cu titlu de probă, situația fiind susceptibilă de a fi revizuită dacă, pe motiv de tardivitate a constituirii dosarului, acest nou termen se va dovedi insuficient.

II. Proceduri numite „circuit scurt":

În cazul în care termenul stabilit pentru primele concluzii ale pârâtului par să poată fi menținute, pare necesar:

- de a mări termenul pentru replică a reclamantului de la 1 lună la 2 luni.
- de reconvocare a cauzelor pentru închidere numai la împlinirea unui termen de 1 lună, ceea ce până în prezent nu a fost cazul.

Prin urmare, de acum înainte schema pentru calendarele scurte este următoarea:

Înscriere
↓2 luni
Prima convocare
↓3 luni
Concluzii pârât
↓2 luni
Concluzii reclamant
↓1 lună
Reconvocare în etapa premergătoare

Trebuie menționat că aceste proceduri care au fost țineau de competența Președintelui vor fi tratate acum în cadrul etapei premergătoare propriu-zise, în scopul de a facilita, în caz de incidente, recursul la judecătorul care asigură etapa premergătoare.

Meaux, 06 februarie 1998

Decanul Ordinului Avocaților din Meaux Președintele Tribunalului